



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

**ROZVOJ OBCHODNÍCH AKTIVIT ROZŠÍŘENÍM O  
REHABILITAČNÍ CENTRUM**

EXPANDING BUSINESS ACTIVITIES BY DEVELOPMENT OF REHABILITATION CENTRE

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

Veronika Zapletalová

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

**BRNO 2020**

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Studentka: **Veronika Zapletalová**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.**  
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## **Rozvoj obchodních aktivit rozšířením o rehabilitační centrum**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postup zpracování

Teoretická východiska práce (nejnovější poznatky k řízení obchodních a marketingových činností v souladu s trendy ve vybraném oboru)

Analýza současného stavu (analýza vnějšího a vnitřního prostředí v souladu s vymezeným problémem a s důrazem na analýzu obchodních činností)

Vlastní návrhy řešení plánu rozvoje nebo rozšíření obchodních činností společnosti včetně ekonomického zhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem bakalářské práce je zpracovat návrh plánu rozšíření obchodních aktivit pro firmu Naděje.

### **Základní literární prameny:**

JOHNSON, G. a K. SCHOLLES. Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

JANEČKOVÁ, L. a M. VAŠTÍKOVÁ. Marketing služeb. Praha: Grada, 2001. 179 s. ISBN 80-7169-9-5-0.

SMEJKAL, V. a K. RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá rozvojem obchodních aktivit firmy Naděje o otevření rehabilitačního centra. Teoretická část práce vymezuje hlavní pojmy, které jsou důležité pro pochopení dané problematiky. V analytické části je představena firma a provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, které jsou shrnuty do SWOT analýzy. V poslední části jsou uvedeny návrhy a doporučení, směřující k úspěšnému rozvoji obchodních aktivit vybrané firmy.

## **Abstract**

This bachelor thesis deals with the development of business activities of the Naděje company regarding an opening of a rehabilitation centre. Theoretical part defines the main concepts which are significant to understanding this particular issue. In the analytical part, the company itself is presented and analysis of the inner and outer environment were made which are summarized into the SWOT analysis. The last part is devoted to opinions and recommendations for a successful development of the business activities of the particular company.

## **Klíčová slova**

Nestátní zdravotnické zařízení, rehabilitační centrum, rozvoj podniku, investice, analýza

## **Key words**

Non-state healthcare facility, rehabilitation centre, enterprise development, investment, analysis

### **Bibliografická citace**

ZAPLETALOVÁ, Veronika. *Rozvoj obchodních aktivit rozšířením o rehabilitační centrum* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-30]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127432>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Iveta Šimberová.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

.....

podpis student

### **Poděkování**

Na prvním místě bych ráda poděkovala své vedoucí bakalářské práce doc. PhDr. Ivetě Šimberové Ph.D za odborné vedení, připomínky, důležité rady a čas, který mi věnovala.

Dále chci poděkovat firmě Naděje za poskytnutí potřebných informací, času a za výbornou komunikaci.

# Obsah

Úvod.....	11
1. Vymezení problému a cíle práce, metody a postup řešení .....	12
1.1 Vymezení problému .....	12
1.2 Cíle práce .....	12
1.2.1 Dílčí cíle.....	12
1.3 Metody a postupy .....	13
2 Teoretická východiska práce .....	14
2.1 Podnik a podnikání.....	14
2.1.1 Typologie podniku .....	14
2.1.2 Podnikání .....	14
2.1.3 Podnikání ve zdravotnictví .....	15
2.1.4 Založení nestátního zdravotnického zařízení (NZZ) .....	15
2.1.5 Vybavení zařízení .....	16
2.2 Obchod .....	18
2.2.1 Obchod jako činnost .....	18
2.2.2 Velkoobchod.....	18
2.2.3 Maloobchod .....	18
2.3 Služby.....	19
2.3.1 Vlastnosti služeb .....	19
2.3.2 Kvalita služeb .....	20
2.4 Analýza vnějšího prostředí.....	21
2.4.1 PESTLE analýza .....	21
2.5 Analýza oborového prostředí .....	22
2.5.1 Analýza trhu.....	22
2.6 Analýza vnitřního prostředí.....	24
2.6.1 Analýza obchodních aktivit .....	24
2.6.2 Analýza marketingových aktivit.....	25
2.6.3 Mc Kinseyho „7S“ analýza.....	26
2.6.4 Analýza zdrojů.....	28
2.7 SWOT analýza .....	31
2.8 Analýza rizik .....	33



3	Analytická část práce.....	35
3.1	Historie a vývoj firmy Naděje.....	35
3.1.1	Zahrady .....	35
3.1.2	Produkty a služby.....	36
3.1.3	Gemmoterapie.....	36
3.2	Analýza vnějšího prostředí.....	36
3.2.1	PESTLE analýza .....	36
3.3	Analýza oborového prostředí .....	41
3.3.1	Analýza trhu.....	41
3.3.2	Porterův model konkurenčních sil (5F) .....	45
3.4	Analýza vnitřního prostředí.....	49
3.4.1	Analýza 7S .....	49
3.4.2	Analýza obchodních aktivit a marketingových aktivit .....	52
3.4.3	Analýza zdrojů.....	57
3.4.4	SWOT analýza.....	61
3.4.5	Zhodnocení jednotlivých částí matice SWOT .....	61
3.4.6	Porovnání vzájemných vlivů kvadrantů SWOT .....	65
3.4.7	Závěr analytické části .....	66
4	Vlastní návrhy řešení.....	67
4.1	Důvody otevření rehabilitačního centra .....	67
4.2	Představa o provozu rehabilitačního centra .....	67
4.3	Prostory pro rehabilitační centrum.....	68
4.3.1	Náklady.....	68
4.3.2	Výnosy .....	70
4.4	Ekonomické zhodnocení .....	73
4.5	Analýza rizik a jejich možný scénář .....	75
4.5.1	Hodnocení rizik.....	77
	Závěr .....	81
	Seznam použité literatury .....	82
	Seznam grafů .....	86
	Seznam obrázků.....	86
	Seznam příloh .....	86

Seznam rovnic.....	86
Seznam schémat.....	86
Seznam tabulek.....	87
Příloha.....	88

## Úvod

Největší problém dnešní doby je, že lidé jsou poznamenáni spěchem, nemají na nic čas, nehledí na své zdraví a soustředí se na finanční stránku svého života. Lidé často na hranici kolapsu zjistí, že ke zdravému organismu v této uspěchané době může zásadně pomoci příroda kolem nás, která se skrývá ve stromech, travinách nebo bylinách. Není divu, že každý nejraději utíká do přírody, protože zde nachází klid, čistotu, pohodu a relaxaci, jak duševní, tak fyzickou. Někdy se dostaneme až do takové situace, kdy příroda už nemůže pomoci a je nutné vyhledat lékaře nebo fyzioterapeuta. Proto se v bakalářské práci budu zabývat rozvojem obchodních aktivit o rehabilitační centrum. Případný rozvoj by měl uspokojit potřeby stálých zákazníků a přilákat nové.

Na začátku bakalářské práce popisuji založení firmy Naděje, která vznikla díky vášnivě milovnici přírody paní Podhorné, která svoje záliby přetvořila ve stále se rozvíjející firmu se zaměřením na výrobu bylinných tinktur, olejů a mastí, které v posledních letech zažívají velký boom. V další části analyzuji současný stav firmy a jejího okolí.

V návrhové části se soustřeďuji na zdraví člověka po fyzické stránce, kde realizuji otevření rehabilitačního centra pro okolní a vzdálené pacienty. Navrhuji místo pro stavbu centra a zabývám se propagací centra. Dále představuji odborný personál, který je hlavním pilířem pro správný rozjezd a samotný chod rehabilitačního centra.

Ve firmě Naděje jsem byla na praxi, měla jsem možnost vidět výrobu, fungování kolektivu a naslouchat plánům o rozšiřování aktivit. Firma se rozrůstá v místě mého bydliště a tímto je její prosperita srdeční záležitostí. Ráda bych své poznatky a návrhy předala vedení firmy k posouzení a moc by mě potěšilo, kdyby některé pozitivní návrhy vyplývající z bakalářské práce byly využity v praxi.

# **1. Vymezení problému a cíle práce, metody a postup řešení**

Tato kapitola se bude zabývat problémy organizace, metody a postupy, které povedou k dosažení stanovených cílů.

## **1.1 Vymezení problému**

Firma paní Podhorné se jmenuje Naděje a byla založena v roce 1998. Specializuje se na výrobu bylinných tinktur, gemmoterapeutik, mastí, olejů a výluhů. Svou pověst založila na kvalitě svých výrobků. Pro výrobu tinktur i ostatních výrobků používá především vlastní suroviny, které pečlivě sleduje a kontroluje. Léčivé rostliny pro výrobu tinktur má pod kontrolou již od jejich zasetí až po finální zpracování. Při vývoji a výrobě používá nejmodernější poznatky a výzkumy z alternativní medicíny a bylinné léčby.

Každý rok se firma rozrůstá o nové produkty, rostliny a stromy na zahradách. V nynější době firma vlastní dvě rozlehlé zahrady a tři budovy, kde vzniká celý proces, od výroby až po prodej produktů. Jelikož se domácí i zahraniční trh stále rozrůstá, firma by chtěla rozšířit svoje obchodní aktivity o rehabilitační centrum, kde by si lidé mohli vyzkoušet produkty, relaxovat, ale zároveň absolvovat procedury přímo pro ně. Firma by chtěla tímto krokem, přilákat nové zákazníky, ale i přinést něco nového pro stálé zákazníky.

## **1.2 Cíle práce**

Hlavním cílem mé bakalářské práce je předložit návrh pro rozvoj obchodních aktivit firmy Naděje, který bude představovat otevření rehabilitačního centra. Realizaci návrhu uspokojí stálé zákazníky a přiláká nové.

### **1.2.1 Dílčí cíle**

- Provedení analýzy vnějšího prostředí PESTLE analýza
- zpracování analýzy pro oborové prostředí, která je součástí vnějšího prostředí – analýza trhu a konkurence
- analýza vnitřního prostředí společnosti „7S“ analýza, analýza obchodních a marketingových aktivit, analýza zdrojů
- sestavení SWOT analýzy

### 1.3 Metody a postupy

Práce je rozdělena na tři hlavní části. Na teoretickou, analytickou a návrhovou část. První z nich objasňuje teorii získanou z literatury, v druhé části firmu představím její historií, výrobu a vše, co firma zákazníkům nabízí. Třetí část bude obsahovat mnou navržený plán řešení.

Teoretická část bude vypracována na základě teorie získané z odborné literatury. Budou zde vysvětleny základní pojmy a poznatky z analýz, které budou v práci použity.

Analytická část se bude zabývat detailním popisem okolí, které ovlivňuje firmu. Jedná se o analýzu vnitřního a vnějšího okolí a jejich výsledky se shrnou ve SWOT matici. Nejprve bude popsána analýza vnějšího prostředí, která zahrnuje analýzu makroprostředí, konkrétně PESTLE analýzu a analýzu oborového prostředí, kam patří analýza trhu a konkurence.

**PESTLE analýza** znázorňuje důležitost politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů na organizaci. Určí, které faktory budou mít na firmu primární vliv a kterým je důležité věnovat pozornost. **Analýza trhu** je důležitým faktorem pro budoucí úspěch nebo neúspěch podniku. Dává podnikateli potřebné informace pro jeho další rozhodnutí o jeho podnikání. **Porterův model konkurenčních sil** patří k základním a nejvýznamnějším nástrojům pro konkurenční analýzu.

V další části bude popsána analýza vnitřního prostředí, která zhodnotí současné postavení firmy. Zjistí, v čem vyniká a naopak, co je její slabou stránkou. Bude zde realizována **Mc Kinsleyho 7S analýza**, která se skládá ze sedmi kritických faktorů úspěchu – strategie, systémy, styl vedení, spolupracovníci, schopnosti, struktura, sdílené hodnoty. **Analýza obchodních aktivit** kriticky hodnotí činnost firmy z pohledu nákupu a prodeje. Dále bude prováděna **analýza marketingových aktivit** a **analýza zdrojů**, každý podnik musí mít přehled o všech zdrojích, které vlastní. Jinak by nemohl úspěšně fungovat.

Poslední analytická část se bude věnovat **SWOT analýze**, která posuzuje vnitřní a vnější okolí firmy. Je to celkové zhodnocení silných a slabých stránek společnosti. Závěrem práce je na základě propojení teoretických poznatků spolu s výsledky analýz současného stavu podniku předložit návrh vedoucí k pozitivnímu rozvoji obchodních aktivit společnosti.

## 2 Teoretická východiska práce

V teoretické části vymezím podnik, podnikání a základní pojmy, které jsou použity v bakalářské práci.

### 2.1 Podnik a podnikání

#### 2.1.1 Typologie podniku

Třídění podniků podle velikosti:

- **Mikropodnik** – drobný podnikatel je ten, který zaměstnává méně než 10 zaměstnanců a jeho roční obrat je do 2 mil. EUR nebo jeho bilanční suma roční rozvahy dosahuje částky maximálně 2 mil. EUR
- **Malý podnik** – má méně než 50 zaměstnanců a jeho roční obrat je do 10 mil. EUR nebo jeho bilanční suma roční rozvahy dosahuje částky maximálně 10 mil. EUR
- **Střední podnik** – zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a jeho roční obrat je do 50 mil. EUR nebo jeho bilanční suma roční rozvahy dosahuje 43 mil. EUR (Mulačová, Mulač a kolektiv, 2013)

Třídění podniku podle příslušnosti k hospodářským sektorům:

- **Průmyslové podniky** – patří sem těžební a zpracovatelský průmysl, výroba a distribuce elektřiny, plynu a vody, stavebnictví
- **Zemědělské podniky** – sem patří zemědělství, lesnictví, rybolov
- **Podniky poskytující služby** – zahrnuje obchod, dopravu, bankovníctví, pojišťovnictví a další služby (Mulačová, Mulač a kolektiv, 2013)

#### 2.1.2 Podnikání

Pojem podnikání vymezuje občanský zákoník jako „samostatnou výdělečnou činnost vykonávanou na vlastní účet a odpovědnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku. Osoba, která takovou činnost vykonává, je považována se zřetelem k této činnosti za podnikatele“. (zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník)

Podle živnostenského zákona je živnost „*soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem*“. (zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání)

Živnostenský zákoník dělí živnosti:

- a) **Ohlašovací** – vznikají na základě ohlášení příslušnému živnostenskému úřadu a při splnění podmínek je podnikateli vydán živnostenský list

Mezi tyto živnosti patří:

- živnosti řemeslné – k jejichž provozování je potřeba doložit vzdělání a praxi v oboru
  - vázané – na vzdělávání, eventuálně na praxi, eventuálně na jiné podmínky, které vyžaduje zákon
  - volné – k jejich provozování stačí splnění obecných podmínek
- b) **Koncesované** – vznikají na základě koncese (povolení), k získání koncese je potřeba vzdělání a splnění dalších podmínek, které vyžaduje zákon. (Mulačová, Mulač a kolektiv, 2013).

### 2.1.3 Podnikání ve zdravotnictví

*„Pohled na zdravotnické služby a jejich zkoumání můžeme z hlediska odborného zájmu zaměřit dvojím směrem – z hlediska poskytované služby (tedy z hlediska odbornosti zdravotní) nebo z hlediska pohledu mikroekonomického - teorie firmy a pohledu podnikohospodářského.“* (Šebestová, 2010)

Podnikání ve zdravotnických službách může narážet na mnoho překážek a bariér už při samotném vstupu na zdravotnický trh, který je specifický, tak samotném zakládání firmy, poskytující zdravotnické služby. Pokud firma na trhu se zdravotnickými službami již existuje, často naráží na problémy konkurenčních zdravotnických zařízení financovaných státem, z toho vyplývá sdružování jednotlivých subjektů, k překonání některých konkurenčních „nevýhod“, pomocí slučování malých a středních podniků, kam tyto subjekty patří. (Šebestová, 2010)

### 2.1.4 Založení nestátního zdravotnického zařízení (NZZ)

*„Nestátním zdravotnickým zařízením (dále jen nestátní zařízení) se rozumí jiné zdravotnické zařízení, než zdravotnické zařízení státu. Bližší lze nestátní zdravotnické*

*zařízení vymezit podle provozovaných služeb, které je možno v nestátních zařízeních poskytovat. Nestátním zdravotnickým zařízením je tedy zdravotnické zařízení, které provozuje k tomu oprávněná fyzická nebo právnická osoba a v tomto zařízení může být poskytována zdravotní péče poradenská, ošetrovatelská, diagnostická, preventivní, rehabilitační, lázeňská, léčebná a lékárenská. V nestátních zařízeních lze poskytovat také péči ambulantní i ústavní, včetně poskytování prostředků zdravotnické techniky a dopravní zdravotnické služby sloužící k přepravě nemocných. Podmínky poskytování péče v nestátních zařízeních a podmínky pro provozování těchto zařízení upravuje zákon č. 160/1992 Sb., o zdravotní péči v nestátních zdravotnických zařízeních.“ (epravo.cz, 2001)*

K založení potřebuje majitel odbornou kvalifikaci a odpovídající praxi. Jako první si majitel musí najít a vybavit vhodné prostory, ve kterých bude poskytovat zdravotní respektive rehabilitační péči. Splnění tohoto požadavku podléhá vyhlášce č. 92/2012 Sb. o požadavcích na minimální věcné a technické vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče, kterou se mění vyhláška č. 234/2011 Sb., o požadavcích na věcné a technické vybavení zdravotnických zařízení. Poté předloží majitel „Žádost o registraci NZZ“ na krajský úřad oboru zdravotnictví. K žádosti dokládá veškeré potřebné formuláře schválené Stavebním úřadem a poté žádost o vydání souhlasu s personálním, věcným a technickým vybavením, provozní řád schválený hygienickou stanicí, který vychází ze zákona č.258/2000 Sb. v platném znění a vyhlášky č.306/2012 o podmínkách předcházení vzniku a šíření infekčních onemocnění a o hygienických požadavcích na provoz zdravotnických zařízení a ústavů sociální péče, kterou se mění vyhláška č.195/2005 o provozu zdravotnických zařízení. (Opočenská, 2009)

### **2.1.5 Vybavení zařízení**

Technické a věcné vybavení podléhá vyhlášce č. 92/2012 Sb. o požadavcích na minimální věcné a technické vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče. (Vyhláška č.92/2012 Sb.)

Zdravotnické zařízení musí z hlediska stavebně technických požadavků na prostory a jejich funkční a dispoziční uspořádání umožňovat funkční a bezpečný provoz, například splnění počtu místností s jejich rozlohami, osvětlení, větratelnost místností a bezbariérový přístup.



Z tohoto pohledu je nutné znát požadavky na vybavení zdravotnického zařízení, ale ještě více pak z pohledu budoucích finančních investic, kalkulací a rozpočtu. Technické a věcné zajištění budoucího zdravotnického zařízení tak mohou představovat značné finanční náklady, se kterými je nutné při jeho vzniku počítat.

Základní provozní prostory zařízení jsou ordinace lékaře, čekárna, WC pro pacienty a vedlejší provozní prostory sanitární místnost a skladovací prostory.

Všechny místnosti musí splňovat následující požadavky na prostředí:

- místnosti daného pracoviště, které se využívají neustále, musí mít zabezpečeno přímé denní světlo a větrání okny a musí mít světlou výšku 3,0 m, nejméně však 2,5 m
- ostatní provozní místnosti musí být zabezpečeny umělým osvětlením a větráním vzduchotechnickým zařízením a musí měřit nejméně 2,4 m
- čekárna pro pacienty musí mít celkovou plochu místnosti nejméně 7,0 m<sup>2</sup>
- teplota vzduchu v pracovní místnosti je předepsána na 22°C, v čekárně na 20°C a relativní vlhkost se má pohybovat v rozmezí 30 – 50 %
- nově vznikající zdravotnické zařízení ambulantní péče musí mít zajištěn bezbariérový vstup. Ve starých či stávajících zástavbách pak musí být přístup zajištěn rampou nebo výtahem

Vyhláška č. 92/2012 Sb. nadále upravuje povinné vybavení pro:

- individuální fyzioterapii
- skupinovou pohybovou léčbu
- pohybovou léčbu pomocí přístrojů
- fyzikální terapii

**Individuální terapie a povinné vybavení:** - místnost pro individuální pohybovou léčbu musí mít minimální plochu 10m<sup>2</sup>. Do povinného vybavení patří vyšetřovací lehátko s nastavitelnou výškou, dvě osobní nášlapné váhy a zrcadlo.

**Skupinová pohybová léčba a povinné vybavení:** - minimální plocha tělocvičny pro skupinovou pohybovou léčbu činí 13m<sup>2</sup> a povinné vybavené jsou žíněnky nebo podložky na cvičení

**Pohybová léčba pomocí přístrojů a povinné vybavení:** - minimální plocha pracoviště pro pohybovou léčbu pomocí přístrojů činí 8m<sup>2</sup>. Povinné vybavení se rozděluje podle druhu terapie – pro posilování, nácvik chůze a aktivní a pasivní procvičování hybnosti.

**Fyzikální terapie a povinné vybavení:** - pracoviště s plochou 6m<sup>2</sup> na jednoho pacienta. Povinné vybavení zahrnuje lehátko s minimální výškou 60cm nebo židli s opěrkou, stolek pro umístění přístroje - přístroje pro aplikaci elektroléčby s možností analgezie, elektrostimulace a ovlivnění trofiky a svalového tonu, vše pomocí nízké, středně a vysokofrekvenčních proudů. Dále také přístroje pro magnetoterapii, fototerapii a termoterapii, pokud jsou tyto druhy terapií poskytovány.

## **2.2 Obchod**

Obchod je specifická ekonomická činnost, díky které se uskutečňuje prodej a koupě zboží a poskytnutých služeb za určitou protihodnotu. Všechny činnosti spojené s nabídkou a poptávkou mezi prodávajícím a kupujícím se zařazují do obchodu. Tyto činnosti vedou ke sjednané transakci za předem dohodnutých podmínek

### **2.2.1 Obchod jako činnost**

Obchod jako činnost spočívá v nákupu a prodeji zboží. V tomto náhledu je účastníkem obchodování většina tržních subjektů. Obchodní činností tedy není výlučnou aktivitou pouze obchodníků, mohou se jím zabývat i subjekty, jejichž hlavní činností je výroba či služby. (Mulačová, Mulač a kolektiv, 2013)

### **2.2.2 Velkoobchod**

Velkoobchodní činnosti spočívá v nákupu zboží ve značných objemech od výrobců nebo jiných velkoobchodníků a jeho následný prodej bez podstatných úprav maloobchodním prodejcům, firmám a jiným velkoobchodníkům. (Mulačová, Mulač a kolektiv, 2013)

### **2.2.3 Maloobchod**

Maloobchodní činností se jedná o nákup zboží z velkoobchodů nebo od výrobců a jeho následným prodejem konečnému spotřebiteli bez dalšího zpracování. Důležitým úkolem maloobchodu je cílevědomé hromadění vybraného zboží do logického celku a tím zajištění nabídky zboží, která odpovídá z hlediska místa, času, druhu, množství, kvality a cenové úrovně požadavkům strany poptávky konečných spotřebitelů. (Mulačová, Mulač a kolektiv, 2013)

Další důležitou rolí maloobchodníka je působení v rámci toku informací mezi výrobcem a spotřebitelem. Spotřebitelům předává informace o obchodní firmě a jejich sortimentu. Na oplátku maloobchodník dostává zpětnou vazbu od spotřebitelů na jednotlivé výrobky, o kterých pak informuje výrobce. (Mulačová, Mulač a kolektiv, 2013)

## 2.3 Služby

*„Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.“* (Janečková a Vašítková, 2001)

### 2.3.1 Vlastnosti služeb

**Nehmotnost** – je nejcharakternější vlastnost služeb, od které se odvíjejí další služby. Čistou službu nelze zhodnotit žádným fyzickým smyslem – službu nelze před koupi prohlédnout a jen v ojedinělých případech je služba dostupná na vyzkoušení. Prvky, které představují kvalitu nabízené služby jako jsou spolehlivost, osobní přístup poskytovatele služby, důvěryhodnost, jistota apod., je možno ověřit až při nákupu a spotřebě služby. Výsledkem je větší míra nejistoty zákazníků při poskytování služby. (Janečková a Vašítková, 2001)

**Neoddělitelnost** - jedná se o další charakteristickou vlastnost služby, její neoddělitelnost od nástrojů produkce. Producent služby a zákazník se musejí setkat ve stanovený čas na určitém místě tak, aby výhoda, kterou zákazník získává poskytnutím služby, mohla být realizována. (Janečková a Vašítková, 2001)

**Heterogenita** – je variabilita služeb související především se standardem kvality služeb. V procesu poskytování služby jsou přítomní lidé, zákazníci a poskytovatelé služeb. Jejich chování se nemůže vždy předvídat, protože u zákazníků nelze stanovit určité normy chování, proto zákazníci neobdrží totožnou kvalitu služby. (Janečková a Vašítková, 2001)

**Zničitelnost** – nehmotnost služeb vede k tomu, že služby nelze skladovat, uchovávat, přeprodávat nebo vracet. Špatně poskytnutou službu lze reklamovat. Dále se mohou vyskytnout případy, kdy se nekvalitní služba nahrazuje poskytnutím kvalitnější služby. (Janečková a Vašítková, 2001)

**Nemožnost vlastnictví** – Službu nelze vlastnit, to souvisí s její nehmotností a zničitelností. Při koupi zboží přechází vlastnické právo na zákazníka. *„Při poskytování*

*služby nezískává směnou za své peníze zákazník žádné vlastnictví.“ (Janečková a Vašítková, 2001)*

Při koupi si zákazník kupuje pouze právo na poskytnutí služby. (Janečková a Vašítková, 2001)

### **2.3.2 Kvalita služeb**

Kvalita služeb společnosti se testuje při každém setkání se zákazníkem. Pokud jsou zaměstnanci znechuceni pracovat, neodpovídají na jednoduché otázky nebo se nevěnují svému pracovišti a hledají zálibu v jiné činnosti, čekající zákazníci si mohou příští návštěvu rozmyslet, a díky tomu příště půjdou ke konkurenci. (Kotler a Keller, 2013)

Výsledek poskytnuté služby a věrnost zákazníků ovlivňují celé řady faktorů. Mezi tyto faktory patří zvyšování ceny, nepohodlí, zásadní selhání služby, selhání zaměstnanců, konkurence, apod. (Kotler a Keller, 2013)

Deset doporučení pro zlepšování kvality služeb podle Kotlera a Kellera (2013)

- 1. Naslouchání** – Poskytovatelé služeb by měli naslouchat zákazníkům a neustále se snažit pochopit, co zákazníci skutečně chtějí.
- 2. Spolehlivost** – by měla být prioritou, vyjadřuje schopnost vykonat slíbenou službu na požádání zákazníka.
- 3. Základní služby** – Poskytovatelé by měli plnit svůj základní úkol a poskytovat služby, které se od nich očekávají – dodržovat sliby, používat zdravý rozum, naslouchat zákazníkům, informovat je a být odhodláni dodat jim skutečnou hodnotu.
- 4. Návrh služby** – Při návrhu služby by se měli poskytovatelé služeb zajímat o všechny důležité detaily.
- 5. Náprava** – Pokud mají zákazníci při používání služby nějaký problém, měli by si ihned stěžovat a společnost by měla rychle a osobně na jejich stížnost reagovat.
- 6. Překvapovat zákazníky** – Zákazník se dá překvapit nebývalou rychlostí, ochotou, zdvořilostí, schopnostmi, odhodláním a pochopením.
- 7. Fair play** – Poskytovatelé služeb by měli být slušní a ohleduplní, a tyto vlastnosti dávat najevo zákazníkům i zaměstnancům.

8. **Týmová spolupráce** – Poskytovat služby s péčí a pozorností dovoluje velkým organizacím právě týmová spolupráce.
9. **Výzkum mezi zaměstnanci** – Pro zjištění, proč nastávají některé problémy se službami a jak by je měla společnost vyřešit, by měla společnost provádět výzkum mezi zaměstnanci.
10. **Vedení oddané službám** – Kvalitní služby jsou odrazem inspirujícího vedení společnosti

## 2.4 Analýza vnějšího prostředí

Podnik je obklopen vnějším prostředím, není izolován od okolí. Analýza vnějšího prostředí slouží k analyzování makroprostředí, v němž se podnik nachází. Faktory z vnějšího prostředí můžeme vnímat jako příležitosti nebo hrozby.

### 2.4.1 PESTLE analýza

Hlavním cílem PESTLE analýzy je identifikace oblastí, jejichž změna by mohla mít dopad na podnik, a odhadnout, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může dojít. Současně je třeba odlišit, které změny ovlivní všechna odvětví rovnoměrně, se stejnou intenzitou na podnik i na konkurenty, a které změny ovlivní různé podniky, protože právě ty změny konkurenční pozici podniku. Pochopit změny v prostředí je velmi důležité, protože upozorňují na příležitosti a varují před riziky.

Název PEST vznikl z počátečních písmen sledovaných faktorů, které jsou předmětem analýzy:

- **Politické faktory** – podílí se na fungování ekonomiky. Zahrnují daňovou politiku, politickou stabilitu, ochranu spotřebitele, dotace, regulace v oblasti zahraničního obchodu aj.
- **Ekonomické faktory** – „*Vývoj ekonomiky silně ovlivňuje nejen situaci podniků, ale i kupní sílu obyvatel a strukturu jejich výdajů.*“ (Bartošová a Krajníková, 2011). Ekonomické faktory zahrnují např. hrubý domácí produkt, inflace, nezaměstnanost, kurzový vývoj koruny aj.
- **Sociální faktory** – patří sem demografický vývoj populace, věková struktura obyvatel a její změny, životní styl a životní úroveň, vzdělanost, hodnoty a postoje lidí, migrace aj.

- **Technologické faktory** – je třeba sledovat vývoj nových technologií, pracovních postupů a investovat do technického rozvoje (Bartošová a Krajníková, 2011)

Postupem času se PEST analýza rozrostla na PESTLE analýzu nebo také PESTEL analýzu, která byla doplněna o:

- **Legislativní faktory** – mezi legislativní faktory patří obchodní právo, daňové zákony, deregulační opatření, legislativní omezení – distribuce a ekologická opatření, právní úprava pracovních podmínek apod.
- **Enviromentální faktory** – mezi ekologické faktory se řadí přírodní a klimatické vlivy, globální enviromentální hrozby či legislativní omezení spojená s ochranou životního prostředí (Grasseová, 2010)

## 2.5 Analýza oborového prostředí

Tato analýza spadá pod analýzu vnějšího prostředí, ale orientuje se na oblasti v jeho blízkém okolí.

### 2.5.1 Analýza trhu

Analýza trhu je důležitým faktorem pro budoucí úspěch nebo neúspěch podniku. Je důležitá pro určení projektu, výrobního programu, potřebné technologie a podobně. Výsledek analýzy trhu poskytuje podklad pro provedení dalších kroků a podnikatel se na základě těchto informací rozhoduje o dalších krocích v jeho podnikání. Musí zanalyzovat spotřebitelské chování, zda není trh přesycen nebo jestli se na trhu nevyskytuje nějaká mezera, která by se dala využít.

V souvislosti s analýzou trhu je podstatné určit konkurenty trhu, hlavně ty, kteří mají v dané oblasti největší tržní podíl. Podnik potřebuje zjistit důležité charakteristiky svých konkurentů, zejména jejich strategie, cíle, silné a slabé stránky. Při analyzování konkurence je vhodné sledovat nejen podíl na trhu, ale i podíl na povědomí nebo podíl na oblibě. (Bartošová a Krajníková, 2011)

Konkurence v oblasti služeb bývá poměrně velká. Služby bývají obvykle snazší pro zahájení podnikání. Tento fakt podporuje několik důvodů:

- bývají kapitálově méně náročné,
- neexistují nebo jsou minimální bariéry vstupu do odvětví,
- bývá snadnější nalézt potřebné lidské zdroje,

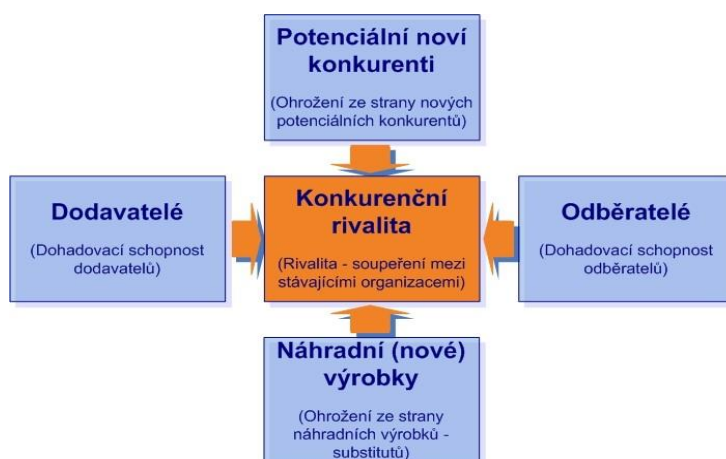
- služby bývají všeobecně méně náročné na technologie (Veber, Srpová a kolektiv, 2012)

### Porterův model konkurenčních sil (5F)

Porterův model patří k základním a nejvýznamnějším nástrojům pro konkurenční analýzu. Tento model určuje konkurenční tlaky a rivalitu na trhu.

Skládá se z pěti hybných sil:

- Riziko vstupu nových konkurentů
- Rivalita mezi stávajícími konkurenty
- Smluvní síla odběratelů
- Smluvní síla dodavatelů
- Hrozba substitučních výrobků



Obrázek 1: Porterův model pěti sil  
Zdroj: vlastnicesta.cz (2020)

#### Potenciální konkurenti

Jedná se o podniky, které nám v současné době nekonkurují, ale je zde možnost, že vstoupí na trh a tím ovlivní cenu a nabízené množství výrobku nebo služby.

#### Rivalita mezi konkurenty

Jedná se o soupeření mezi stávajícími konkurenty. Aby rivalita přetrvávala, musí být konkurenční vztah mezi rovnými podniky. Pokud je rivalita mezi konkurenty na nízké úrovni, mohou se zvyšovat ceny a zároveň i ziskovost. Pokud je naopak rivalita na vysoké

úrovni, může dojít k cenové konkurenci nebo dokonce až k cenové válce. (Dedouchová, 2001)

### **Smluvní síla odběratelů**

Zákazníci tlačí ceny dolů a přitom chtějí vysokou kvalitu produktu, čímž se podniku zvyšují výrobní náklady. Při nízké smluvní síle kupujících se pro podniky otevírá příležitost ke zvyšování cen. (Dedouchová, 2001)

### **Smluvní síla dodavatelů**

Podniky jsou závislé na schopnostech dodavatelů. Může nastat situace, kdy podnik musí přijmout a zaplatit vyšší cenu nebo se smířit s nižší kvalitou, která plyne ze zvyšování cen dodavatelů. V opačném případě, kdy jsou slabí dodavatelé, si podnik může žádat nízké ceny nebo zvýšení kvality. (Dedouchová, 2001)

### **Hrozba substitučních výrobků**

Substituční výrobky nahrazující naše produkty, omezují ceny a tím i zisky podniku. Je proto třeba pečlivě sledovat vývojové trendy cen substitučních výrobků. Existence substitučních výrobků je pro nás velká hrozba. Pokud blízké substituční výrobky neexistují ve velkém, využívá podnik příležitosti ke zvyšování cen a zisku. (Dedouchová, 2001).

## **2.6 Analýza vnitřního prostředí**

Analýza vnitřního prostředí odhaluje silné a slabé stránky podniku. Vnitřním prostředím můžeme nazvat bezprostřední okolí podniku, kde sám podnik je v něm základním prvkem. Analýza vnitřního prostředí podniku se tedy soustředí na veškeré kontrolovatelné prvky uvnitř daného podniku a obsahuje zejména analýzu finanční, lidskou, materiální i nemateriální.

### **2.6.1 Analýza obchodních aktivit**

Do analýzy obchodních aktivit patří všechny činnosti, které podnik provádí pro vytvoření zisku. Na jedné straně musí podnik nakupovat řadu základních surovin, materiálů, polotovarů nebo různých komponentů. Na druhé straně je prodej svých produktů různým zpracovatelům, prodejním organizacím nebo konečným zákazníkům. Toto jsou důležité faktory pro firmy, které se přímo zabývají obchodní činností, ale mohou se jimi zabývat i subjekty, jejichž hlavní činností je výroba či služby. (Veber, Srpová a kolektiv, 2012)



### 2.6.2 Analýza marketingových aktivit

Pro dosažení vymezených cílů podniku je důležitá identifikace marketingových aktivit v souladu s marketingovou kampaní a stanoveným rozpočtem. Stanovením směru, kterým bude směřovat celá marketingová strategie je součástí zmíněných marketingových aktivit, které jsou součástí marketingového mixu. Marketingový mix je základním nástrojem marketingové strategie. Marketingový mix tvoří nástroje, které se navzájem doplňují a mezi sebou koordinují. Dále jej můžeme nazvat nástrojem, jehož pomocí se firma snaží dosáhnout svých cílů. (Bartošová a Krajníková, 2011)

Marketingový mix představuje a konkretizuje všechny kroky, které podnik vyvíjí, aby vzbudil poptávku po produktu. Podle Bartošové a Krajníkové (2011) marketingový mix zahrnuje tzv. 4P:

- **Produkt (product)** se dělí na výrobky či služby, které podnik nabízí zákazníkům na cílovém trhu. Produkt zahrnuje veškeré výrobky, služby, ale také kvalitu, design, obal, image výrobce, značku, celkovou záruku a další faktory, které vedou k uspokojení potřeby a přání zákazníků.
- **Cena (price)** představuje sumu peněz, kterou musí zákazník vynaložit, aby produkt získal. Zahrnuje i slevy, termíny a podmínky platby, náhrady nebo možnosti úvěru.
- **Distribuce (place)** zahrnuje aktivity směřující k tomu, aby se produkt stal pro konečné uživatele fyzicky dostupným. Tato činnost uvádí, kde a jak bude produkt prodáván, včetně distribučních cest, dostupnosti distribuční sítě, prodejního sortimentu, zásobování a dopravy.
- **Marketingová komunikace (promotion)** zahrnuje aktivity, které vedou zákazníka k seznámení s produktem a k jeho nákupu. Marketingová komunikace zahrnuje aktivity od přímého prodeje přes reklamu, podporu prodeje, public relations, osobní prodej a přímý marketing.

Některé specifické obory podnikání se zaměřují vedle klasických 4P i na další P, potom vzniká tzv. 5P:

- Lidé (people)

Nebo 7P:

- Lidé (people)

- Procesy (processes)
- Fyzický vzhled (physical evidence)

Dalším pojetím marketingu je 4C model, který pohlíží na marketingový mix z pohledu zákazníka, a ne z pohledu prodávajícího (Kaňovská a Schüller, 2015)

**Tabulka 1: Rozdílnost mezi 4P a 4C**

4P	4C
<b>Product – produkt</b>	<b>Customer solution – Řešení potřeb zákazníka</b>
<b>Price – cena</b>	<b>Customer cost – Náklady, které zákazníkovi vznikají</b>
<b>Place - distribuce</b>	<b>Convenience – Dostupnost řešení, pohodlí</b>
<b>Promotion – marketingová komunikace</b>	<b>Communion - komunikace</b>

Zdroj: Vlastní zpracování (Podklad: Kaňovská a Schüller, 2015)

### 2.6.3 Mc Kinseyho „7S“ analýza

Model „7S“ navrhla v 70. letech 20. století společnost McKinsey&Company. Společnost se snažila nalézt kritické faktory, které ovlivňují úspěch firmy.

Jedná se tedy o 7 základních faktorů, které ovlivňují podnikovou strategii.



**Schéma 1: 7S analýza**  
Zdroj: Vlastní zpracování

## Strategie

Plány a aktivity, jak organizace předvídá a reaguje na změny a výzvy v prostředí, aby dosáhla cílů a udržela svou konkurenční výhodu a úspěch. (Smejkal a Rais, 2013)

## Struktura

Struktura je rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi pracovníky podniku. Tento faktor se zabývá vztahy podřízenosti a nadřízenosti, komunikaci v rámci podniku a zapojení zaměstnanců do činností podniku a další. (Smejkal a Rais, 2013)

Mulačová, Mulač a kolektiv (2013) definují organizační struktury:

- a) **Liniová** – tato struktura se využívá hlavně u živnostníků a malých podnikatelů s několika zaměstnanci. Každý pracovník je bezprostředně podřízený jen jedinému nadřízenému a plní jeho příkazy. Nadřízený pracovník vykonává všechny řídicí funkce a je plně zodpovědný za činnost svých podřízených.
- b) **Štábní (liniově-štábní)** – navazuje na strukturu liniovou, je doplněna o štáb. Jeho funkcí je poskytovat informační, poradenské, kontrolní a odborné činnosti liniovému vedoucímu. Liniový vedoucí řídí štáb i podřízené pracovníky. Štáb nemá rozhodovací právo.
- c) **Funkcionální** – seskupuje pracovníky do útvarů podle podobnosti činnosti, kdy rozlišujeme útvary nákupu, logistiky, prodeje apod. Každý z těchto útvarů má svého ředitele.
- d) **Divizní** – všechny aktivity potřebné k prodeji určitého výrobku nebo poskytnutí služby jsou sloučeny do jedné divize, ale řízení divizí zůstává v každém úseku samostatné.
- e) **Maticová** - je liniově štábní struktura rozšířena o doplňkovou strukturu. Vedení doplňkové struktury a vybraní pracovníci tvoří tým, který se podílí na určitém projektu. Jedná se především o jednorázové projekty, po jejich splnění se pracovníci vrací do svých útvarů.

## Systémy

Formální i neformální procedury pro měření, odměňování a alokaci zdrojů. (Smejkal a Rais, 2013)

## **Spolupracovníci**

Zahrnují lidský zdroj v podniku. Lidé jsou hlavním zdrojem zvyšování výkonnosti firmy a její produktivity. Do celku lidských zdrojů patří kvalifikace a specializace pracovníků, způsobu výběru nových pracovníků, možností osobního rozvoje či motivace pracovníků. (Smejkal a Rais, 2013)

### **Styl vedení**

Chování a přístup vedoucích pracovníků ke svým podřízeným. Každý vedoucí pracovník si vybírá svůj styl vedení. Mezi klasické styly řízení patří autoritativní, demokratický a laissez-faire. (Smejkal a Rais, 2013)

Autoritativní - tento styl řízení vylučuje jakoukoliv participaci dalších pracovníků.

Vedoucí rozhoduje na základě informací, které dostává od podřízených a které získá z jiných zdrojů. Rozhoduje tedy čistě sám. (Smejkal a Rais, 2013)

Demokratický – dává podřízeným pracovníkům větší zapojení a účasti rozhodování o podniku. Konečné rozhodnutí má stále jen vedoucí pracovník. (Smejkal a Rais, 2013)

Laissez-faire – „nechte činit“. Vedoucí pracovník zasahuje do rozhodování jen minimálně a nesnaží se řídit svoje podřízené. Rozdělení práce a její postup si podřízení určují samy a komunikují jen mezi sebou. (Smejkal a Rais, 2013)

### **Schopnosti**

V organizaci by měl být vyvíjen tlak na rozvíjení nejen na technický rozvoj a výrobní kvalifikaci pracovníků, ale i na jejich ekonomickou, právní a informační gramotnost. Důležitou vlastností je rychle se adaptovat. (Smejkal a Rais, 2013).

### **Sdílené hodnoty**

Jedná se o podnikovou kulturu a etiku. Je to soubor pocitů, dojmů, mýtů, které se v podniku objevují a které vytváří určité představy. Definuje základní hodnoty podniku, úroveň a růst podnikové kultury a povědomí o vizi a misi podniku mezi spolupracovníky (Smejkal a Rais, 2013).

#### **2.6.4 Analýza zdrojů**

Aby podnik úspěšně fungoval, musí mít přehled o všech vstupech, bez kterých není téměř možné volenou činnost vykonávat. Zdroje podniku se dělí podle Johnsona a Scholese (2000) do čtyř základních oblastí:

**Materiálové a technické zdroje** – každý podnik by měl vědět, co potřebuje pro svoje fungování. Pokud se podnik zabývá výrobou, potřebuje určitý typ strojů, nástrojů, zařízení, výrobních prostor a další. Při výčtu zdrojů je důležité zohledňovat nejen výčet strojů a produkčních kapacit, ale také musí být zodpovězeny otázky o povaze těchto zdrojů, mezi které patří například stáří, stav, umístění nebo způsobilost.

Pokud podnik nevytváří žádný produkt, pak budou materiálové a technické zdroje spíše software, hardware a podobně.

**Lidské zdroje** – patří sem veškeré kvalifikace, které jsou spojeny se společností a jejich úroveň, včetně adaptability lidských zdrojů

**Nehmotné zdroje** – jsou velmi důležitou součástí podniku, jedná se především o dobré jméno a pověsti podniku. Dále sem patří know-how, image a dobré kontakty.

**Finanční zdroje** – obsahuje veškeré zdroje peněz a jejich využití, co se týče vlastního kapitálu, správa hotovosti, kontroly pohledávek a závazků, udržení vztahů s bankami

#### **2.6.4.1 Analýza vybraných ukazatelů pro zhodnocení finanční situace firmy**

Pomocí analýzy vybraných ukazatelů se vyhodnotí finanční zdraví, finanční stabilita podniku, jak je podnik schopen vytvářet zisk, tak i zajištění platební schopnosti podniku.

##### **Ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu**

Pomocí ROA nebo také ROI se vyjadřuje celková efektivnost firmy. ROA hodnotí celkovou výnosnost vloženého kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány. (Růčková, 2019)

**Rovnice 1: Rentabilita celkového vloženého kapitálu**  
**Zdroj: Růčková (2019)**

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}}$$

- zisk - čistý zisk po zdanění (EAT)
- celkový vložený kapitál

##### **Ukazatel rentability vlastního kapitálu**

ROE je klíčový ukazatel pro akcionáře či vlastníky podniku. Pomocí ROE zjistí, zda je jejich kapitál reprodukován s patřičnou intenzitou odpovídající riziku investice. Pokud hodnota tohoto ukazatele roste, může to znamenat zlepšení výsledku hospodaření,

zmenšení podílu vlastního kapitálu ve firmě nebo pokles úročení cizího kapitálu. (Růčková, 2019)

**Rovnice 2: Rentabilita vlastního kapitálu**  
**Zdroj: Růčková (2019)**

$$ROE = \frac{zisk}{vlastní\ kapitál}$$

- zisk - čistý zisk po zdanění (EAT)
- vlastní kapitál

**Rentabilita tržeb**

Rentabilita tržeb (ROS) vyjadřuje poměr výsledku hospodaření v různých podobách a tržeb. Informuje o tom, jak je podnik ziskový, tedy kolik korun zisku mu vyplyne z 1 Kč tržeb. (Růčková, 2019)

**Rovnice 3: Rentabilita tržeb**  
**Zdroj: Růčková (2019)**

$$ROS = \frac{zisk}{tržby}$$

- zisk – čistý zisk po zdanění (EAT)
- tržby - tržby z prodeje výrobků a služeb

**Obrat celkových aktiv**

Jedná se o jeden z nejkompexnějších ukazatelů aktivity, udává počet obrátek celkových aktiv v tržbách za daný časový interval (zpravidla za rok). Doporučená hodnota 1,6 – 3. Pokud je hodnota ukazatele menší než 1,5 je nutno prověřit možnosti efektivního snížení celkových aktiv. Vysoký obrat je projevem efektivního využívání majetku. (Růčková, 2019)

**Rovnice 4: Obrat celkových aktiv**  
**Zdroj: Růčková (2019)**

$$Obrat\ celkových\ aktiv = \frac{tržby}{celková\ aktiva}$$

- tržby – tržby z prodeje výrobků a služeb
- celková aktiva podniku

## DuPont rozklad

Patří do pyramidové soustavy. DuPont rozklad je zaměřen na rozklad rentability vlastního kapitálu a vymezení jednotlivých položek vstupujících do tohoto ukazatele. (Růčková, 2019)

## 2.7 SWOT analýza

SWOT analýza je celkové zhodnocení silných a slabých stránek společnosti, jejich příležitostí a hrozby. „*SWOT analýza je jednoduchým nástrojem pro stanovení firemní strategické situace vzhledem k vnitřním i vnějším firemním podmínkám.*“ (Bartošová a Krajníková, 2011) Pomocí SWOT analýzy lze souhrnně vyhodnotit fungování podniku, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. (Bartošová a Krajníková, 2011)

Analýza vnitřního prostředí podniku zachycuje silné a slabé stránky. Rozbor faktorů vnějšího prostředí analyzuje příležitosti a hrozby podnikání. Kombinace silných a slabých stránek s příležitostmi a hrozbami zajišťuje 4 možné strategie, které může podnik zvážit a využít (Bartošová a Krajníková, 2011)

SWOT analýza bude vypracována numericky i graficky.

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
E x t e r n í  a n a l ý z a	Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabín pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Obrázek 2: SWOT analýza  
Zdroj: Bartošová a Krajníková (2011)

Čtyři možné strategie podle Srpové a Řehoře (2010):

1. **Strategie SO (strenghts a opportunities) nebo max-max-** Firma je obklopena několika příležitostmi v okolí a zároveň nabízí i množství silných stránek. Nejlepší využití silných stránek je při vhodné kombinaci s nabízenými příležitostmi. Výsledkem by měla být růstově až agresivně orientovaná strategie. Tato strategie je založena na ofenzivním přístupu z pozice síly a jedná se o nejvíce žádanou situaci.
2. **Strategie ST (strenghts a threats) nebo min-max** – Často je označována jako diverzifikační strategie. K pokrytí nepříznivým vlivům okolí jsou využívány silné stránky firmy. U strategie se předpokládá maximalizace silných stránek a minimalizaci ohrožení. Je důležité včas identifikovat hrozby, které působí na podnik a přeměnit je využitím silných stránek k příležitosti.
3. **Strategie OW (oppotunities a weaknesses) nebo max-min-** Firma ovlivňuje mnoho příležitosti, ale zároveň musí čelit velkému množství svých slabých stránek. Strategie klade důraz na maximálním využití příležitostí k co nejvyšší eliminaci slabých stránek.
4. **Strategie WT (weaknesses a threats) nebo min-min-** Firma se nachází v nejhorší situaci, kdy u ní převažují slabé stránky a zároveň musí čelit množství hrozeb z okolí. Strategie se snaží o minimalizaci slabých stránek a rizik. Jedná se o strategii obrannou a defenzivní, ve které dochází k uzavírání kompromisů a opouštění určitých pozic.



## Schéma analýz ovlivňující podnik

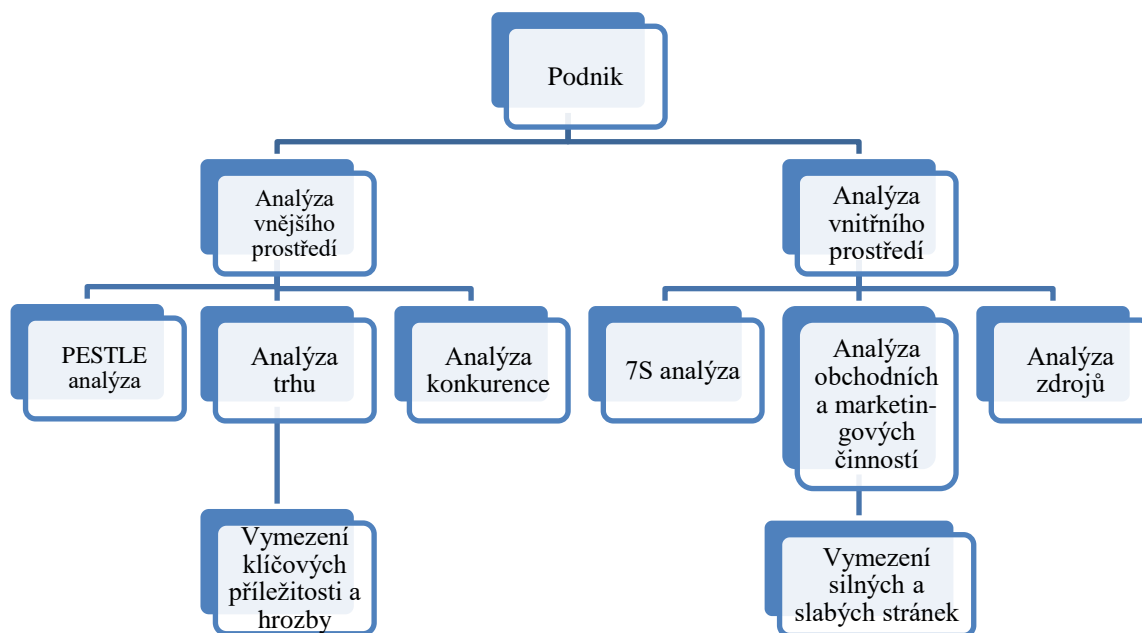


Schéma 2: Analýzy ovlivňující podnik  
Zdroj: Vlastní zpracování



Schéma 3: Vznik SWOT analýzy  
Zdroj: Vlastní zpracování

## 2.8 Analýza rizik

Analýza rizik je obvykle chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti.

Analýza rizik má podle Smejkal a Raise (2013) následovný postup:

1. Identifikace rizika (Pomocí SWOT analýzy, metody Delphi, brainstormingu, apod.)

2. Vyhodnocení identifikovaných rizik
3. Měření rizik (statistické charakteristiky)
4. Hodnocení rizika

### **Hodnocení rizika**

Pro hodnocení rizik je důležité vypočítat hodnotu rizika. Hodnota rizika je dána součinem přiřazených pravděpodobností výskytu a velikosti dopadu jednotlivých rizik. Klasifikační stupnice je zaznamenaná v tabulce č. 2

**Tabulka 2: Klasifikační stupnice pravděpodobnosti a dopadu**

Pravděpodobnost	Stupnice	Dopad	Stupnice
<b>Téměř vyloučené</b>	1	<b>Téměř nezaznamenanatelný</b>	1
<b>Nepravděpodobné</b>	2	<b>Drobný</b>	2
<b>Možné</b>	3	<b>Významný</b>	3
<b>Pravděpodobné</b>	4	<b>Velmi významný</b>	4
<b>Téměř jisté</b>	5	<b>Katastrofický</b>	5

**Zdroj: Vlastní zpracování**

### 3 Analytická část práce

#### 3.1 Historie a vývoj firmy Naděje

Firmu Naděje založila paní Podhorná v roce 1998 po odchodu do penze. Paní Podhorná vystudovala gymnázium a poté si dodělala potřebné vzdělání a až do penze učila přírodopis na druhém stupni základní školy.

Po smrti manžela, kdy těžce prožívala, že mu nedokázala pomoci, se začala více zajímat o léčivé byliny a alternativní zdravotní postupy. Chodila na Univerzitu Nové doby známého léčitele Milana Calábka. Také navštěvovala semináře dalších léčitelů Janči a Zentricha. Na jedné přednášce pana Janči ji zaujalo, když řekl *„kdyby někdo začal vyrábět tinktury z našich rostlin, byly by lepší a účinnější než ty drahé dovozové“*. Po této informaci se odhodlala, začala doma pěstovat bylinky, ve sklepě si zřídila laboratoř a výrobu prvních tinktur. První rostlinou, se kterou začala pracovat byla třezalka. Vyrobila z ní několik tinktur, rozdala je svým známým a po měsíci si od nich sbírala pozitivní ohlasy na užívání a každý ji řekl, že jim třezalka pomohla. Začínala s kapitálem 200 000 Kč, ale byla o své práci natolik přesvědčená, že si vzala úvěr a koupila dům s velikou zahradou. Dům předělala na výrobu a na zahradě vysadila bylinky.

Začátky nebyly vůbec jednoduché, ale postupem času přesvědčila svoje nynější zákazníky o svých schopnostech a dovednostech. Splatila úvěr, koupila pozemky a postavila další budovy pro výrobu a uskladnění jejich produktů.

##### 3.1.1 Zahrady

Paní Podhorná vlastní dvě ojedinělé zahrady. První začala budovat v roce 2009, jde o ukázkovou zahradu českých a cizokrajných bylin. Vedle sebe zde roste více jak 100 rostlin z Česka, Vietnamu a Číny. U každé rostliny je stručný popis a návod, k jaké léčbě je vhodná. Tato zahrada je jediná svého druhu v Česku. Od jejího vzniku do ní paní Podhorná investovala více jak 2 miliony korun.

Druhá zahrada je pro pupeny, která se rozkládá na dvou hektarech. Je jediná svého druhu na světě, stála více jak 25 milionů korun.

Před vybudováním těchto zahrad nechala paní Podhorná vyhloubit tři studny, takže s vodou jsou soběstační a tam, kde byly bažiny, nasázely olše a vrby, jež vlhkost vytáhnou. Firma a zahrady se nachází v Brodku, název obce vznikl od slova brod, protože dříve v těchto místech bývaly bažiny.

### **3.1.2 Produkty a služby**

Firma Naděje vyrábí bylinné tinktury, masti, oleje a výluhy. Pro výrobu svých produktů využívá rostliny ze svých zahrad, z okolních luk a lesů. Produkty nenahrazují léky, ale jsou spíše jako doplněk stravy.

Dále paní Podhorná nabízí poradenství. Denně ji přijde 50 až 100 e-mailů, na které ve zkratce odpoví. Odpovědi předá svojí zaměstnankyni a ta je vyřizuje. Paní Podhorná nabízí i přednášky. V roce 2019 měla 87 přednášek. Několikrát do roka se konají dvoudenní semináře přímo ve firmě. Vydala i několik odborných publikací.

V období od května do září se pořádají zájezdy na prohlídku zahrad, kde si mají možnost zákazníci nakoupit produkty i rostliny.

### **3.1.3 Gemmoterapie**

Gemmoterapie podle paní Podhorné je speciální metoda bylinné léčby, která využívá přípravky na bázi semen, pupenů a mladých výhonků rostlin, tj. zárodečných tkání – zejména stromů a keřů. Tyto zárodečné a mladé rostlinné tkáně jsou sklizeny na jaře, kdy obsahují nejvyšší množství biologicky aktivních látek nezbytných pro růst rostliny, ale které mají rovněž významné biologické účinky na lidské zdraví. Aktivní látky jsou ze zárodečných tkání extrahovány do směsi etanolu a glycerinu a jsou využívány při různých zdravotních potížích.

Zakladatelka firmy Naděje byla první na českém trhu, kdo začal vyrábět bylinné tinktury touto metodou.

## **3.2 Analýza vnějšího prostředí**

### **3.2.1 PESTLE analýza**

Tato analýza zkoumá okolí podniku z komplexnějších hledisek.

#### **3.2.1.1 Politické faktory**

Důležitým politickým faktorem, který ovlivňuje mnoho podnikatelů jsou dotace. Dotace znamená určitý peněžní dar nebo peněžní úhradu ze strany státu, pro podnikatele je to přínos do finančních zdrojů. I paní Podhorná čerpá některé dotace od státu.

### 3.2.1.2 Ekonomické faktory

#### Kurz eura

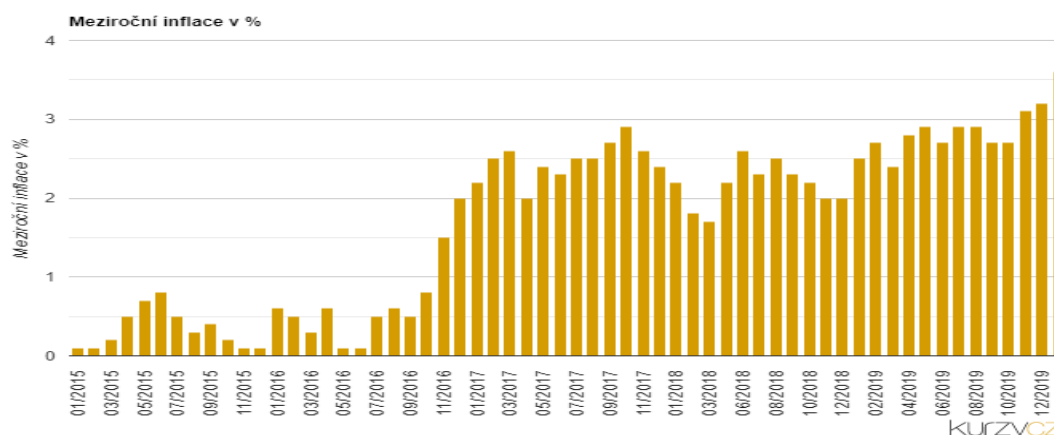
Důležitým ekonomickým faktorem je pro firmu Naděje kurz eura, který ovlivňuje konečnou cenu produktu. Jedním z hlavních dodavatelů je firma z Rakouska, která dodává lahvičky na tinktury a nádobky na mastičky. Čím vyšší je kurz eura oproti koruně, tím je to pro firmu horší a musí zdražovat svoje produkty.



**Graf 1: Vývoj kurzu eura oproti koruně (2015-2020)**  
Zdroj: kb.cz(2020)

#### Inflace

V letech 2015-2016 se inflace držela poměrně na nízké úrovni. V prosinci roku 2016 vzrostla spotřebitelská cena o 2 % a dosáhla tak inflačního cíle ČNB. Na konci roku 2017 byla inflace 2,4 % a od té doby měla klesající tendenci. Od konce roku 2018, kdy byla inflace 2 % roste až do nynější doby. V současné době má inflace 3,7 % a počítá se s jejím růstem.



**Graf 2: Vývoj inflace (2015-2019)**  
Zdroj: kurzy.cz (2020)

## Hrubý domácí produkt

Tabulka 3: Hrubý domácí produkt (2015-2021)

		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2019	2020
						Aktuální predikce			Minulá predikce	
Nominální hrubý domácí produkt	mld. Kč, b.c.	4 596	4 768	5 047	5 324	5 652	5 913	6 168	5 645	5 894
	růst v %, b.c.	6,5	3,7	5,9	5,5	6,2	4,6	4,3	5,9	4,4

Zdroj: [www.mfcr.cz](http://www.mfcr.cz) (2020)

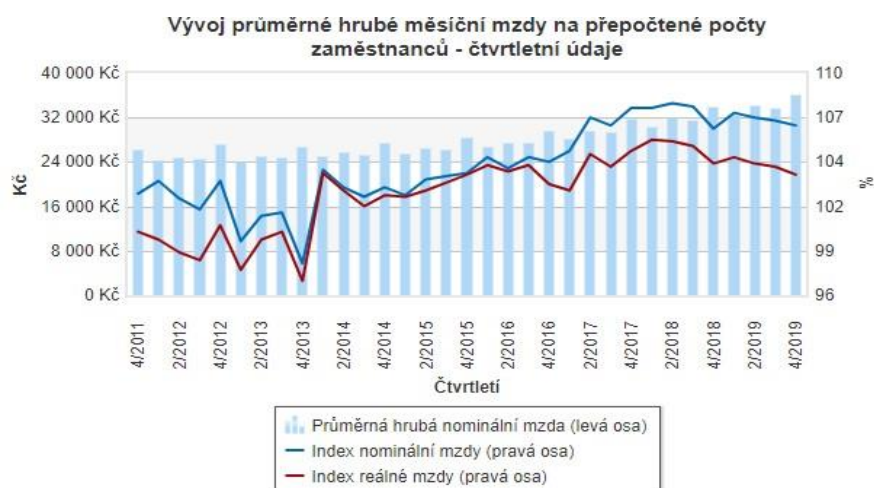
Z tabulky je vidět, že ekonomika rostla a byla tak v dobrém stavu. Podle aktuální situace dojde k propadu ekonomiky, což může ohrozit všechny podnikatele.

## DPH

Daň z přidané hodnoty se týká jak podnikatelů, tak i zákazníků. Podnikatel, který odvede svůj díl DPH, naúčtuje DPH koncovému spotřebiteli, který ji zaplatí k ceně výrobku nebo služby. Základní sazba daně činí 21 %, první snížená sazba je 15 % a druhá snížená sazba je 10 %.

## Reálná mzda

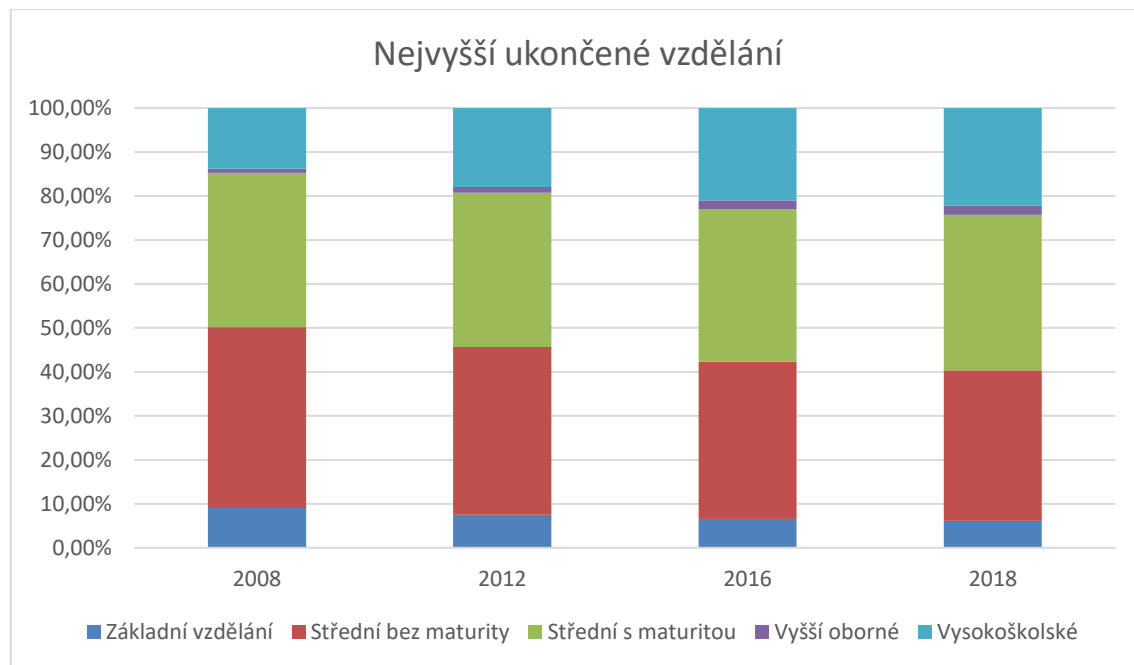
Reálná mzda v roce 2019 klesla oproti roku 2018 o 1,04 %, tento pokles má špatný dopad na koupěschopnost obyvatelstva.



Graf 3: Vývoj reálné mzdy (2011-2019)  
Zdroj: [czso.cz](http://czso.cz) (2020)

### 3.2.1.3 Sociální faktory

Podle Českého statistického úřadu roste u obyvatelstva vzdělanost a zájem o zdravý životní styl. Lidé se začínají více zajímat o alternativní medicínu, tento fakt může potvrdit i rostoucí zájem o semináře a přednášky od paní Podhorné.



**Graf 4: Růst vzdělanosti lidí (2008-2018)**  
Zdroj: Vlastní zpracování (Podklad: czso.cz,2020)

### 3.2.1.4 Technologické faktory

Jestli se firma chce udržet konkurenceschopná, musí podléhat určitým inovacím. Poslední investicí bylo do počítačového programu ABRA. Ten shromažďuje veškerá data do jednoho „balíku“.

Pokud by se firma rozhodla pro vybudování rehabilitačního centra, bude muset zainvestovat do potřebných přístrojů.

### 3.2.1.5 Legislativní faktory

Produkty jsou certifikovány jako doplněk stravy. Charakteristiku doplňku potravy najdeme v § 2 písm. g) zákona č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích. Problematiku doplňků stravy upravuje na národní úrovni vyhláška č. 58/2018 Sb., o doplňcích stravy a složení. Vyhláška upravuje a definuje požadavky na složení, označení a způsob použití doplňků stravy. Vymezuje podmínky použití některých dalších látek v doplňcích stravy.

Doplňky stravy jsou vyráběny z lihu, ten napomáhá vyluhování nejvíce užitečných látek pro organismus. Dávkování těchto doplňků je po kapkách a dále se ředí ve vodě nebo v jiných roztocích. Kvůli této výrobě musí podléhat zákonu č. 307/2013 Sb. o povinném značení lihu.

### 3.2.1.6 Enviromentální faktory

Firma se snaží provádět všechny možné kroky v souladu s přírodou. Nejvíce ji ovlivňuje zákon č. 185/2001 Sb. zákon o odpadech. Zákon upravuje pravidla pro předcházení vzniku odpadů a pro nakládání s nimi.

Důležitým faktorem jsou klimatické změny. Globální průměrná teplota vzrostla o 1°C. Několik tisíc let stabilní počasí, se začíná měnit, vyšší teplota atmosféry přináší více extrémního počasí, což znamená jediné – nestabilitu výnosů rostlin, na kterých jsme závislí. A změna distribuce vodních srážek je samozřejmě spojena s rizikem nedostatku vody. (Greenpeace.org, 2020)

**Tabulka 4: Hodnocení PESTLE analýzy**

	Příležitosti	Hrozby
Politické faktory	Dotace	-
Ekonomické faktory	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posílení eura</li> <li>• pokles reálné mzdy</li> </ul>
Sociální faktory	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvyšující se vzdělanost u lidí</li> <li>• Zvyšující se zájem o alternativní medicínu</li> </ul>	-
Technologické faktory	Zavedení nového počítačového programu	Vysoké pořizovací náklady přístrojů do rehabilitačního centra
Legislativní faktory	-	Mnoho ovlivňujících zákonů
Enviromentální faktory	-	Klimatické změny

**Zdroj: Vlastní zpracování**



### 3.3 Analýza oborového prostředí

Je součástí analýzy vnějšího prostředí, ale zkoumá oblasti podniku v jeho blízkém okolí.

#### 3.3.1 Analýza trhu

##### Rehabilitační centrum

První podnět pro vznik rehabilitačního centra byl od zákazníků paní Podhorné. Při poskytování poradenství si zákazníci, kteří byli po úrazu nebo nemoci stěžovali na špatnou dostupnost a vytíženost rehabilitačních center v této oblasti.

#### Dostupnost rehabilitačních center v okolí firmy Naděje=konkurence

Tabulka 5: Dostupnost rehabilitačních center

Název	Vzdálenost od firmy Naděje	Dostupnost / vytíženost
Rehabilitační centrum Konice	10 km	Autobus, vlastní doprava/ velká vytíženost
Odborný léčebný ústav Jevíčko (Pardubický kraj)	20 km	Vlastní doprava/velká vytíženost
Rehabilitační centra Prostějov - Medicom's, Centrum zdraví,	25 km	Autobus, vlastní doprava/středně vytížení
Re-centrum Luděrov	18 km	Vlastní doprava/ malá vytíženost
Centrum léčebné rehabilitace	30 km	Vlastní doprava/ střední

Zdroj: Vlastní zpracování (Podklad: mapy.cz, 2020)

Z tabulky vyplývá, že v dané oblasti se nenachází žádné rehabilitační středisko, které by splňovalo podmínky dostupnosti a vytíženosti. Přímo autobusovou dopravou z Brodku se dá dopravit jen do Konice a Prostějova.

#### Vývoj rehabilitačních center

Počet rehabilitačních center v Olomouckém kraji za rok 2018 je 53, v roce 2019 zůstává stejný počet. Počet rehabilitačních center neroste, protože vybudování je finančně hodně náročné. K otevření rehabilitačního centra je potřebné vzdělání v oboru. Lidé, kteří vystudují v oboru, jdou do již vybudovaných center.

#### Zákazníci

Zákazníci jsou všichni lidé, kteří si objednají produkty nebo využijí služby firmy. Každý zákazník očekává odborné znalosti a ochotný přístup od paní Podhorné či jejich

zaměstnanců. Zákazníci také očekávají uspokojení jejich poptávky po produktech a službách. V České republice žije 8 956 740 obyvatel nad 15 let, všichni tito lidé se zahrnují do zákazníků či potenciálních zákazníků.

Mezi nejčastější problémy, se kterými se na paní Podhornou zákazníci obracejí jsou alergie. V současné době trpí některou z alergií 36 % obyvatel České republiky. A prognóza do budoucna také není příliš růžová – do roku 2025 se počet alergiků zvýší na jednu polovinu. A toto číslo bude stále růst, neboť 60 % lidí má genetické předpoklady pro rozvoj alergických onemocnění. (ceskeinfografiky.cz, 2020)

Další nejčastější problémy jsou gynekologické a hormonální problémy u žen. Podle průzkumu české průmyslové zdravotní pojišťovny má až 40 % žen problémy s početím dítěte. Velice častým problémem, který paní Podhorná u žen a dívek řeší je bolestivá či úplná ztráta menstruace. Těmito problémy trpí až 80 % dívek a žen v Česku.

S rostoucí globální teplotou roste i počet výskytu klíšťat a hmyzu, které přenáší různé nemoci. Často přenášenou nemocí je lymská borelióza, podle Státního zdravotního ústavu v roce 2019 byl zaznamenán největší počet nakažených touto nemocí. Počet nakažených byl necelých 5 000. U části nakažených se nemoc může vyvinout až do zánětu kloubů, šlach, kožních problémů nebo může lymská borelióza napadnout i nervovou soustavu postiženého.

V Česku trpí až 80% kloubními problémy a potíží s pohyblivým aparátem. Tyto problémy patří také mezi nejčastější, které paní Podhorná řeší. Všichni tito lidé jsou potenciální zákazníci i rehabilitačního centra, ale většina z nich nebude tyto služby využívat pravidelně.

Do potenciálních zákazníků rehabilitačního centra, kteří budou využívat těchto služeb pravidelně, spadají obyvatelé z blízkého okolí s dobrou dostupností. Počet potenciálních zákazníků rehabilitačního centra je 7 010.

Výhodou firmy je její postavení. Sídlí ve vesnici, kam se sjíždějí lidé z okolních vesnic na nákupy, za návštěvou lékaře, ať už dětského nebo obvodního, do základní školy nebo do místních firem za prací.

### **Životní styl obyvatelstva**

Při současném životním stylu a hektickém způsobu života, dochází stále k více úrazům a závažným onemocněním. Proto narůstá i počet pacientů rehabilitačních a

fyzioterapeutických center. Podle dat z Ústavu zdravotnických informací a statistiky ČR bylo zjištěno, že počet provedených výkonů rehabilitačních a fyzioterapeutických center v ČR klesá, ale naopak v Olomouckém kraji nadále stoupá.

**Tabulka 6: Počet výkonů rehabilitačních a fyzioterapeutických center**

Počet výkonů rehabilitačních a fyzioterapeutických center	2015	2016	2017	2018
<b>V ČR</b>	43 264 316	44 807 444	44 961 509	42 630 149
<b>V Olomouckém kraji</b>	2 135 372	2 484 672	2 732 687	2 834 171

**Zdroj: Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR (2020)**

### Vývoj prodeje doplňků stravy

Lidé se začínají více zajímat o svoje zdraví i při hektickém způsobu života. Více přemýšlí, zda budou brát chemické léky, které v mnoha případech jejich problém nevyřeší nebo se ho budou snažit vyléčit přírodnější cestou. Léky mají většinou vedlejší účinky, které mohou způsobit další problémy. V alternativní variantě vedlejší účinky nejsou. Češi se snaží i předcházet zdravotním problémům, proto každý rok roste vynaložená částka za doplňky stravy.

**Tabulka 7: Vývoj prodeje doplňků stravy**

Rok	Obrat v miliardách Kč
<b>2014</b>	3,537
<b>2015</b>	3,758
<b>2016</b>	3,922
<b>2017</b>	4,106
<b>2018</b>	4,314

**Zdroj: zdravotnickydenik.cz (2020)**

### Příchod nové nemoci

Koronaviry patří do velké rodiny obalených RNA virů. Koronaviry byly objeveny v 60. letech, patří mezi zoonotické infekce. Vyvolávají onemocnění respiračního a trávicího traktu u lidí a zvířat (ptáci, savci). Způsobují různý klinický obraz, od běžného nachlazení až po závažné respirační syndromy (MERS, SARS a COVID-19). (szu.cz, 2020)

Mezi nejčastější příznaky Covidu-19 patří horečka, suchý kašel a únava. Mezi méně obvyklé příznaky patří bolesti v krku, průjem, zánět spojivek, bolest hlavy, ztráta chuti nebo čichu, vyrážka na těle nebo barevné změny na prstech rukou nebo nohou. Závažné příznaky jsou dýchací obtíže nebo dušnost, bolest nebo tlak na hrudi, ztráta řeči nebo schopnosti pohybu. Do rizikové skupiny patří senioři nad 65 let a lidé se sníženou imunitou či jiným vážným onemocněním.

První případy nákazy Covidem-19 se objevily na začátku prosince roku 2019 v čínském městě Wu-chan. Na konci ledna 2020 se objevily první případy nákazy v evropských zemích – v Německu, Itálii, Velké Británii, Rusku a Švédsku. V Česku se první případy potvrdily 1. března 2020. Ke dni 16. května 2020 bylo v Česku nakaženo 8 527 osob, z toho se 5 633 osob vyléčilo a 297 osob umřelo v souvislosti s onemocněním Covid-19. S příchodem Covidu-19 musela vláda vydat určitá opatření, aby zabránila jejímu šíření. Ve čtvrtek 12. března 2020 vláda vyhlásila na celém území ČR nouzový stav. Nouzový stav je státní krizové opatření vyhlášené v případě závažných situací, které ve značném rozsahu ohrožují životy, zdraví či majetek anebo vnitřní pořádek a bezpečnost. V sobotu 14. března se uzavřely veškeré obchody s výjimkou prodejen potravin, hygienického a drogistického zboží, lékáren a výdejen zdravotnických prostředků, paliv a pohonných hmot a dalších. Ve stejném období platí také zákaz přítomnosti veřejnosti v provozovnách stravovacích služeb s výjimkou provozoven, které neslouží pro veřejnost, například zaměstnanecké stravování a stravování poskytovatelů zdravotních a sociálních služeb či vězeňských zařízení. Od pondělí 16. března 2020 nesmějí čeští občané a v ČR žijící cizinci až na výjimky opustit republiku. Současně začal platit i obdobný zákaz pro cizince, kteří by chtěli přijet do České republiky a nemají zde trvalý či dlouhodobý přechodný pobyt. Od 24. března 2020 je možné pobývat na veřejně dostupných místech nejvýše v počtu dvou osob, s výjimkou členů domácnosti, výkonu povolání, podnikatelské nebo jiné obdobné činnosti či účasti na pohřbu. Při kontaktu s ostatními osobami je nutné zachovávat odstup nejméně 2 metry, pokud je to možné.

Od 27. března 2020 se rozšiřuje výjimka ze zákazu maloobchodního prodeje a prodeje v provozovnách stanovená dne 12. března 2020 na zámečnictví a servis dalších výrobků pro domácnost, opravy, údržby a instalaci strojů a zařízení pro domácnost, provozování pohřebiště a služby související a myčky aut. Dále je pak uvolněný režim pro hotely a penziony, které mohou přijímat nové klienty, kteří se ubytovávají za účelem zaměstnání,

podnikání. Od 20. dubna 2020 dochází k uvolňování opatření, povolují se řemesla s provozovnou, farmářské trhy a tržště, další trhy a tržště autobazary a autosalóny. Od 11. května 2020 došlo k největšímu uvolnění opatření. Za splnění podmínek mohou otevřít kadeřnictví, kosmetické služby, masáže, trhy, veletrhy, kulturní akce apod. s účastí nepřesahující ve stejný čas 100 osob. (mzrc.cz, 2020)

Pro některé podniky a poskytovatele služeb je „doba koronavirová“ likvidační, další podniky sčítají ztráty, ale u jiných rostou tržby i o několik stovek procent. Z celé situace nejlépe vycházejí farmaceutické společnosti, firmy zabývajícími se výrobou doplňků stravy a zdravotnických výrobků. Lékárny Beny jako druhá největší síť v Česku, zaznamenaly prostřednictvím e-shopu v „době koronavirové“ nárůst tržeb o 30 až 800 procent – v závislosti na kategorii léků. Žádná z firem zatím však neuvádí konkrétní čísla. (lidovky.cz, 2020)

**Tabulka 8: Hodnocení analýzy trhu**

	Příležitosti	Hrozby
Nízký počet konkurence	X	
Vysoký počet zákazníků a potenciálních zákazníků	X	
Vysoké finanční náklady		X
Růst výkonů v rehabilitačních a fyzioterapeutických centrech v Olomouckém kraji	X	
Rostoucí zájem o alternativní medicínu	X	
Příchod nové nemoci	X	

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.3.2 Porterův model konkurenčních sil (5F)

Porterův model je nejvýznamnější nástroj pro konkurenční analýzu.

#### Rivalita mezi konkurenty

##### A. Konkurence ve výrobě produktů

Mezi největší konkurenty firmy Naděje patří Rabštejnská Apatyka s.r.o., Serafín byliny s.r.o.. Všechny tyto tři firmy vyrábějí bylinné tinktury formou gemmoterapie a tinktur z bylin. Podle vyjádření paní Podhorné, byla první na českém trhu s metodou

gemmoterapie. Ostatní výrobci se touto metodou inspirovali u ní. Díky tomu, že byla první na českém trhu má v tomto oboru určitý náskok před konkurencí.

Stejně jako paní Podhorná i firma Serafin s.r.o. pořádá semináře, jeden z pracovníků jezdí přednášet zájemcům a vystupuje v televizních a hlasatelských pořadech o zdravém životním stylu. Rabštejnská apatyka s.r.o. žádné takové služby neposkytuje, jen vyrábí a nabízí stejné produkty jako firma Naděje.

Do konkurence spadají i farmaceutické společnosti. Tyto společnosti se snaží pošpinit a pomluvit firmy zabývající se alternativní medicínou. Kdyby zákazníci přešli na alternativní medicínu a léčili se přírodnějšími prostředky, farmaceutické společnosti by přišly o miliardové zisky.

#### B. Konkurence v poskytování rehabilitačních služeb

Konkurence pro paní Podhornou v oblasti rehabilitačních služeb byla již zmíněna výše. Nejbližší a jedinou možnou očekávanou hrozbou je rehabilitační centrum v Konici. Pro firmu je výhoda, že rehabilitace v Konici má omezené prostory, tím nezvládne pomoci tolika zákazníkům.

Hodnocení:

- + Dlouholeté zkušenosti v oboru
- Farmaceutické společnosti jako konkurence

#### Potenciální konkurenti

- A. Pokud by noví konkurenti vstoupili na trh, budou čelit dlouholetým tradicím a nedocenitelným zkušenostem firmy Naděje a stávajícím konkurentům. Jak již bylo zmíněno, paní Podhorná byla první na českém trhu, která začala vyrábět pomocí metody gemmoterapie, tím má obrovský náskok před konkurencí. Dlouhá léta studovala, zkoumala a vyvíjela svoje produkty, aby měly co nejlepší účinek. Vstup na trh nových konkurentů není velkou hrozbou pro firmu. Potenciální konkurenty může také odradit čas. Čas na vývoj, musí zjistit jaké složení je nejlepší pro účinek. Dále čas na výrobu. Výroba bylinných tinktur je na delší čas a může se vyrábět jen v určité době, kdy raší pupeny a rostou květy.
- B. Novou konkurenci v oblasti rehabilitací můžou odradit investice do prostorů i potřebných přístrojů. V blízkém okolí je vznik nových konkurentů pro firmu velice malou hrozbou.

Hodnocení:

- + Vstup nových konkurentů není snadný
- + Dlouhé trvání výzkumu a výroby
- Investice do vybavení je finančně náročná

### Hrozba substitučních produktů a služeb

Firma Naděje nabízí široké spektrum svých produktů od mastí, olejů, výluhů až přes sto druhů tinktur z bylin a pupenů. V takovém množství nabízených produktů je substituční hrozba skoro nereálná. Dále paní zakladatelka firmy nabízí služby jako je poradenství, semináře, přednášky. Ve všech těchto službách předává zájemcům svoje dlouholeté zkušenosti a poznatky. V oblasti služeb je hrozba nereálná.

**Tabulka 9: Počet produktů**

	Naděje	Serafin byliny s.r.o.	Rabštejnská apatyka s.r.o.
Tinkтуры z pupenů	69	35	51
Tinkтуры z bylin	56	42	4
Léčivé kúry	68	13	16

**Zdroj: Vlastní zpracování (Podklad: nadeje-byliny.eu; serafinbyliny.cz ; rapatyka.cz, 2020)**

V tabulce jsou porovnané nejprodávanější produkty největších konkurentů. Naděje byla založená v roce 1998, Serafin byliny s.r.o. v roce 2004 a Rabštejnská apatyka v roce 2001. Všechny firmy jsou na trhu už poměrně dlouho a mají dlouholeté zkušenosti. Jak můžeme z tabulky vyčíst ve všech kategoriích vyhrává firma Naděje. Je nereálné, aby noví konkurenti nahradili tolik produktů jako má firma, když to nezvládnou ani dlouholetí konkurenti.

Hodnocení:

- + Vysoká nabídka produktů a služeb

### Smluvní síla odběratelů

- A. Firma má dvě skupiny odběratelů. První skupina odběratelů jsou zákazníci, kteří si sami nakoupí online na e-shopu nebo přímo v podnikové prodejně. Tato

skupina je časově náročnější, jedná se především o zákazníky, kteří potřebují poradit a sestavit kúru na jejich potíže. Tito odběratelé nemohou smlouvat o ceně. Další skupina jsou velkoobchodníci a maloobchodníci. V této skupině je možné získat slevy podle čtvrtletních odběrů produktů. Tuto skupinu můžeme rozdělit ještě na tři podskupiny podle procentuální slevy na produkt. Sleva se vypočítá z maloobchodní ceny produktu.

1. 25% sleva – Odběratel, který pošle živnostenský list dostane ihned pětadvaceti procentní slevu z maloobchodní ceny produktu
2. 30% sleva – Patří sem odběratelé, kteří čtvrtletně odeberou produkty v hodnotě větší jak 50 000 Kč.
3. 40% sleva – Do této skupiny spadají odběratelé, kteří čtvrtletně odeberou produkty v hodnotě větší jak 150 000Kč.

Tyto slevy mají namotivovat odběratele k co největšímu odběru.

B. Zatím nemá žádné odběratele.

Hodnocení:

- + Dvě skupiny odběratelů
- + Slevové programy pro velkoobchodníky a maloobchodníky
- Žádné výhody pro jednotlivé zákazníky
- Velká smluvní síla odběratelů

### **Smluvní síla dodavatelů**

A. Nejdůležitějším dodavatelem je lihovar Kojetín. Je největším výrobcem cukru a lihu v České republice. Ročně vyrobí až 1 400 000 hektolitrů lihu, ať už pitného nebo bezvodého.

Dalším důležitým dodavatelem je firma z Rakouska, která vyrábí nádoby, do kterých se stáčí tinktury.

B. Nemá žádné dodavatele.

Hodnocení:

- + Síla dodavatelů je velká
- Jeden z hlavních dodavatelů je z Rakouska



**Tabulka 10: Hodnocení Porterovy analýzy**

	Příležitosti	Hrozby
Rivalita mezi konkurenty	Dlouholeté zkušenosti v oboru	Farmaceutické společnosti jako konkurence
Potenciální konkurenti	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vstup nových konkurentů není snadný</li><li>• Dlouhé trvání výzkumu a výroby</li></ul>	Investice do vybavení je finančně náročná
Hrozba substitučních produktů a služeb	Vysoká nabídka produktů a služeb	-
Smluvní síla odběratelů	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dvě skupiny odběratelů</li><li>• Slevové programy pro velko a malo obchodníky</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Žádné výhody pro jednotlivé zákazníky</li><li>• Velká smluvní síla odběratelů</li></ul>
Smluvní síla dodavatelů	Síla dodavatelů je velká	Jeden z hlavních dodavatelů je z Rakouska

**Zdroj:** Vlastní zpracování

### 3.4 Analýza vnitřního prostředí

Tato analýza odhaluje silné a slabé stránky podniku.

#### 3.4.1 Analýza 7S

##### Strategie

Paní Podhorná řídí svoji firmu sama, nemusí nikomu sdělovat a radit se o dalších krocích v podnikání. Informace o dalších krocích předává pouze svým zaměstnancům. Hlavním úkolem firmy je udržení a zvyšování ziskovosti, kvality a konkurenceschopnosti. To spočívá v usilovné práci, sledování vývoje trhu a ve vzdělávání se.

Další strategie firmy je přistupovat k zákazníkovi s pečlivostí. Snaží se každému zákazníkovi věnovat, obětovat mu čas a poradit. Cílem strategie je spokojenost zákazníka, vyléčení nebo zastavení jejich zdravotních, psychických a kosmetických problému.

Od zákazníků firma dostává zpětnou vazbu hlavně v e-mailech, telefonními i ústními zprávami. Některé pozitivní zprávy si firma zakládá do šanonu a to je důkazem, že jejich strategie je správná.

### **Struktura**

Firma je tvořená z liniové struktury. Paní majitelka vykonává všechny funkce řízení a nese plnou zodpovědnost za činnost svých zaměstnanců. Každý zaměstnanec je plně podřízený jí a plní jen její příkazy.

### **Systémy**

Jak již bylo zmíněno, v roce 2019 majitelka zainvestovala do nového informačního systému ABRA od firmy ABRA Software a.s.. Systém zaznamenává všechny skladové pohyby a shromažďuje veškeré účetní doklady. Velkou výhodou systému je jeho propojení s e-shopem. Tento systém zjednodušuje práci zaměstnancům. Orientace v něm je velice jednoduchá, pro jeho používání nepotřebují zaměstnanci další školení.

### **Spolupracovníci**

Lidé jsou důležití pro zvyšování výkonnosti a produktivity firmy. V Naději je 30 stálých zaměstnanců a během roku se vystřídá 50-80 brigádníků. Paní Podhorná si důležitost svých zaměstnanců uvědomuje. Proto všem stálým zaměstnancům předává svoje dosavadní i nové poznatky. Zaměstnance i brigádníky se snaží namotivovat k dobře vykonané práci peněžitou odměnou. Všichni mají dokonce zaplacené pauzy na oběd. Brigádníci se většinou starají o zahrady. Okopávají a zalévají rostliny. Zaměstnanci jsou především ve výrobě a v kancelářských pozicích.

Majitelka spolupracuje se všemi lidmi z blízkého okolí, kteří si chtějí přivydělat. Lidé trhají pupeny, sbírají listy a květy, které si od ní majitelka odkoupí.

### **Styl vedení**

Paní Podhorná se snaží mít dobrý vztah se svými zaměstnanci, jsou pro ni velice důležití. Její styl vedení by se dal přirovnat k demokratickému. Nechává svoje zaměstnance rozhodovat o malých věcech, jako jsou nákupy hygienických a kancelářských potřeb. Personalistka má dovoleno přijímat brigádníky, kterých se ve firmě vystřídá až 80 ročně. O všech důležitých věcech a o zaměstnání stálých pracovníků rozhoduje paní Podhorná sama.

## Schopnosti

Majitelka má dlouholeté zkušenosti ve svém oboru, které jsou neocenitelné. Na trhu se pohybuje od roku 1998, za tyto léta si vybudovala s mnoha odborníky přátelské vztahy. Díky těmto vztahům je zvána na různé kongresy, kde se dozvídá o nejnovějších poznatcích jak z medicíny, tak i z alternativní medicíny. Tyto poznatky vkládá do svých produktů, aby měly co nejefektivnější účinek.

## Sdílené hodnoty

Paní Podhorná se snaží udržovat dobré vztahy mezi zaměstnanci, aby do práce chodili rádi a měli chuť odvést to nejlepší co v nich je.

Dále jim vštěpuje, že zákazník je vždy na prvním místě. Je potřeba se k němu chovat s pokorou a uspokojit jeho potřeby. Pokud zaměstnanci uspokojí potřeby zákazníka a zanechají na něho pozitivní dojem, je velká pravděpodobnost, že se v budoucnu vrátí.

**Tabulka 11: Hodnocení analýzy 7S**

	Silné stránky	Slabé stránky
Strategie	<ul style="list-style-type: none"><li>Dobré jméno společnosti</li><li>zpětná vazba od zákazníků</li></ul>	Pokročilý věk majitelky firmy
Struktura	Loajalita zaměstnanců	Všechno řídí majitelka
Systémy	Investice do počítačového programu ABRA	
Spolupracovníci	Dobré vztahy na pracovišti a vysoké finanční ohodnocení	Střídání a množství brigádníků
Styl vedení	Majitelka má bohaté zkušenosti ve vedení lidí	Zaměstnanci nemůžou rozhodovat o důležitých věcech
Schopnosti	<ul style="list-style-type: none"><li>Majitelka má odborné znalosti</li><li>dobré vztahy s odborníky</li></ul>	Neochota zaměstnanců se vzdělávat
Sdílené hodnoty	<ul style="list-style-type: none"><li>Dobrý kolektiv</li><li>individuální přístup k zákazníkovi</li></ul>	

**Zdroj: Vlastní zpracování**

### 3.4.2 Analýza obchodních aktivit a marketingových aktivit

Firma je zaměřena na výrobu hotových produktů a služeb. Pro svoji výrobu a poskytování služeb, potřebuje určité vstupy. Vstupem se stává všechno potřebné k výrobě produktů a poskytování služeb. K výrobě produktů je potřeba líh, nádobky na tinktury, etikety na nádobky, rostliny, pupeny a mnoho dalšího.

Mezi obchodní činnosti firmy patří nákup a prodej, přičemž po nákupu zdrojů vlastní výrobou přidává komoditám přidanou hodnotu.

#### A. Obchodní aktivity

##### Nákup

Důležitým vstupem pro výrobu jsou rostliny a pupeny, některé si firma vypěstuje na svých zahradách, ale větší množství nakoupí od lidí z blízkého okolí, kteří si chtějí přivydělat. V tabulce jsou ceny a množství nejvíce sbíraných pupenů a rostlin od lidí z blízkého okolí.

**Tabulka 12: Ceník sběru pupenů a rostlin**

	Množství	Cena
Bříza	0,7l	600 Kč
Lípa	0,7l	350 Kč
Olše	0,7l	450 Kč
Zlatice	0,7l	700 Kč
Třezalka	1,7l	200 Kč
Vlaštovičník	1 kg	100 Kč

**Zdroj: Vlastní zpracování**

Nejdůležitějším dodavatelem je lihovar Kojetín. Je největším výrobcem cukru a lihu v České republice. Ročně vyrobí až 1 400 000 hektolitrů lihu, ať už pitného nebo bezvodého.

Další potřebnou věcí pro výrobu, jsou nádobky, do kterých se stáčí hotové tinktury. Prvním dodavatelem těchto nádobek byla firma z Čech, ta zanikla. Firma si musela najít jiného dodavatele a nejvhodnější ji přišla firma z Rakouska, která je stále jejich dodavatelem. V roce 2019 šla s nabídkou těchto nádobek za společností Sklárný Moravia

a.s., které jsou vzdálené od Naděje necelých 10 km. Tím by se snížila cena za dopravu a nemusel by se hlídat kurz eura a koruny. Nakonec se tyto dvě strany nedohodly.

## **Prodej**

Firma provádí prodej produktů a služby dvěma způsoby. První způsob je přímý prodej koncovým zákazníkům, kteří si můžou nabízené produkty zakoupit na e-shopu nebo v podnikové prodejně. Druhý způsob je prodej maloobchodníkům a velkoobchodníkům, obchodníci jsou především z lékáren, z prodejen se zdravou výživou, ale i z velkoskladů.

Denně zaměstnanci vyřídí okolo 200 objednávek. Mezi nejprodávanější produkty, které se prodávají samostatně patří grepový olej. Grepový olej působí na zlepšení kůže, jeho použití je vhodné při potížích s močovými cestami nebo s problémy ženských orgánů a při mnoha jiných zdravotních problémech. Cena za 50ml činí 77 Kč, denně se prodá až 150 lahviček. Dalším produktem je lichořeřišnice. Pomáhá udržovat standardní kvalitu krve, snižuje hladinu cholesterolu, podporuje imunitní systém a působí i na další zdravotní problémy. Prodává se ve dvou provedení, jedno je lichořeřišnice větší a lichořeřišnice větší z pupenů. Rozdílnost je v jejich zpracování. Lichořeřišnice větší se prodává v 50ml lahvičkách a cena je 99 Kč. Lichořeřišnice větší z pupenů se také prodává v 50ml lahvičkách, ale cena činí 135 Kč. Dohromady se jich za den prodá okolo 100 lahviček. Dalším hodně prodávaným produktem je bříza. Bříza udržuje normální hladinu cholesterolu v krvi, podporuje funkci jater, ledvin a střevního traktu, usnadňuje trávení a pročišťování těla. Cena za 50ml je 135 Kč. Břízy se za den prodá také okolo 100 lahviček. Více jak polovina objednávek jsou předepsané kúry od paní Podhorné.

V posledních měsících se zvedl prodej produktů na posílení imunity až o 70 %. Za tento růst může příchod nové nemoci COVID-19 do Česka. Paní Podhorná se nové nemoci nezalekla a začala prodávat novou speciální tinkturu Zlatice mix na posílení imunity. Cena tohoto produktu je 152 Kč za 50ml. Zlatice bylo vyrobeno na zkoušku 500 lahviček, ty se vyprodaly během 2 dnů prodeje.

## **B. Marketingové aktivity**

### **Produkt**

Jak již bylo zmíněno výše, firma se zabývá výrobou bylinných tinktur, mastí, olejů a výluhů. Všechny produkty jsou přírodního původu.

Dále firma nabízí poradenské služby, měření toxické zátěže pomocí přístroje Salvia a návštěvy zahrad.

### **Cena**

Cena se odvíjí od typu produktu, velikosti balení produktu a od techniky jejího zpracování.

**Tabulka 13: Typ a cenové rozmezí výrobku**

Typ produktu	Cenové rozmezí v Kč
Tinktury	73 – 186
Masti	49 – 152
Oleje	49 – 308
Výluhy	68 - 152

**Zdroj: Vlastní zpracování (Podklad: nadeje-byliny.eu, 2020)**

Poskytované služby jsou zdarma, až na měření toxické zátěže. Cena této služby se odvíjí od zdravotního problému.

### **Distribuce**

Firma k distribuci svých výrobků využívá zásilkového prodeje. Produkty je možné si zakoupit i v podnikové prodejně. Dále využívá k distribuci svých produktů síť prodejen zdravých výživ a lékáren. Také využívá velkoobchody, ve kterém nakupují maloobchodní podnikatelé, jež prodávají zboží spotřebitelům.

### **Marketingová komunikace**

#### **1. Public relations**

##### **A. Veletrhy**

Firma se každý rok zúčastní řady trhů a veletrhů. Na těchto veletrzích, které jsou spojeny i s prodejem produktů, se zvyšuje zájem veřejnosti o produkty. Paní zakladatelka zde také přednáší. Přednášek se velice často zúčastní odborníci a laici.

Veletrhy jsou spojeny i s propagačními materiály firmy. Materiály obsahují historii gemmoterapie, popis gemmoterapie, výrobky firmy a jejich vlastnosti. Účast veletrhu je důležité naplánovat, je potřeba vyčlenit finanční prostředky na pronájem místa. Dále se musí zajistit zaměstnance, kteří budou propagovat a zastupovat firmu na veletrhu.

Veletrhy, kterých se firma účastní:

- Flóra Olomouc- zahrádkářský veletrh
- Biostyl Praha- veletrh zdravého životního stylu, biopotravin a biokosmetiky.
- Senior Handicap Lysá nad Labem -veletrh zaměřený na handicapované a seniory
- Pro dítě Brno - veletrh zaměřený na prezentaci a prodej produktů pro děti

#### B. Tisk

Majitelka dává často rozhovory a píše články do odborných časopisů, ale i do časopisů pro laiky a do novin. Tisk, ve kterém se rozhovory nachází, ovlivňuje regionální i celostátní čtenáře. Názvy novin a časopisů s uveřejněnými rozhovory a články:

- Regionální noviny – Váš region, Prostějovský a Olomoucký večerník, Prostějovský deník
- Celostátní noviny-Literární noviny, Právo, Padesát plus, Mladá fronta
- Časopisy - Meduňka, Moje rodina, Vlasta, Vital plus, Regenerace, Agrospoj a mnoho dalších

#### C. Televize

Televize je důležitým nástrojem pro podporu prodeje. Televize je velmi rozšířené médium, které oslovuje spotřebitele nejvíce.

Majitelka vystupovala v několika pořadech, vysílaných na stanici s názvem Česká televize.

Pořady, ve kterých majitelka vystupovala:

- Náš venkov
- Sama doma
- Přidej se
- Hobby naší doby
- Kouzelné bylinky
- Polopatě

#### D. Konference a kongresy

Majitelka se účastní konferencí, které jsou zaměřeny hlavně na zdravý životní styl. Těchto konferencí se účastní lékaři, léčitelé a odborníci v oblastech medicíny. Tyto konference jsou celorepublikového i mezinárodního charakteru. Dále se majitelka účastní světových konferencí, kde také přednáší o gemmoterapii. Na tyto kongresy přijíždějí znalci z celého světa.

#### E. Semináře

Paní Podhorná pořádá dvoudenní semináře čtyřikrát do roka z důvodu proškolení prodejců v oblasti gemmoterapie. O tyto semináře je velký zájem, zúčastňují se ho prodejci, lékaři a léčitelé z celé České republiky, ale i ze Slovenska. Zájemců je vždy více, ale z kapacitních důvodů se ho může zúčastnit jen čtyřicet. Semináře probíhají v sídle firmy.

#### F. Webové stránky

Webové stránky jsou rozděleny mezi e-shop produktů a informační web.

- E-shop firmy je rozdělen podle nabízeného sortimentu na: bylinné kúry, tinktury, sazenice, knihy, ostatní výrobky a na vnější použití
- Informační část webu informuje zákazníky o přednáškách, o novinkách v oblasti zdravé výživy a zdravého životního stylu, dále o článcích a videích, kde se objevila paní Podhorná

Web obsahuje i historii firmy, důležité kontakty, mapu s vyznačenými adresami prodejců produktů.

### 2. Podpora prodeje

#### A. Přednášky

Přednášky byly první podporou prodeje, které majitelka zavedla při založení firmy. Často je sama pořádá nebo je zvaná od různých spolků či odborníků. Po skončení přednášky mají možnost s majitelkou konzultovat různá témata. Na přednáškách je možnost zakoupení některých produktů. Pokud si není zákazník výběrem jistý, může se po přednášce poradit. Na přednášky s majitelkou jezdí jeden nebo dva zaměstnanci, kteří se starají o organizační záležitosti a o prodej produktů.



## B. Zájezdy

V období od května do září se pořádají zájezdy na prohlídku zahrad, kde mají možnost si zákazníci nakoupit produkty i rostliny. Tyto zájezdy pořádá firma a většinou se jich účastní domovy důchodců, studenti vysokých škol, různé kluby např. zahrádkáři, včelaři a různé spolky, které se zabývají zdravou výživou. Individuální prohlídky nejsou možné. Zájezdy přijíždějí v dopoledních hodinách. Po příjezdu absolvují přednášku paní Podhorné v přednáškové místnosti, která byla vybudována pro tyto účely v prostorách výroby. Dále se vydají na prohlídku zahrady se stromky a keři. Tato zahrada se rozprostírá kolem výrobní budovy. Potom se odeberou do místní stravovny na oběd. Po obědě se koná prohlídka zahrady s českými a čínskými bylinami u podnikové prodejny. Prohlídku zahrady vede a komentuje zaměstnanec firmy. Nakonec si mohou účastníci zakoupit produkty nebo byliny. Pokud si nejsou jistí svým výběrem produktů, majitelka jim v soukromí ochotně poradí.

### 3.4.3 Analýza zdrojů

#### 3.4.3.1 Materiálové a technické zdroje

Za léta podnikání paní Podhorná odkoupila a postavila tři budovy, s pozemky o rozloze přes 3,5 hektaru, na kterých se nachází zahrady a budovy. Na začátku podnikání si pronajímala od obecního úřadu prostory v místním zdravotním středisku. Po dvou letech podnikání, již byly tyto prostory nedostačující k dalšímu rozvoji v podnikání. Proto se rozhodla zakoupit rodinný domek s pozemkem, který přebudovala na výrobu a sklady. Na pozemku založila ukázkovou zahradu s čínskými a českými bylinami. Dále tam postavila administrativní budovu s garážemi. I tyto prostory ji velikostí časem začaly omezovat v dalším rozvoji podnikání, proto se rozhodla od obce koupit pozemek o rozloze 2,5 hektaru. Na kterém postavila novou velkou výrobu s přednáškovou místností, obchodním oddělením a sklady. Na zbývajícím pozemku založila zahradu se stromy a keři důležité pro její výrobu tinktur. Po přesunutí výroby byla ve stávajících prostorech zřízena podniková prodejna a detoxikační poradna. V této poradně probíhá měření toxické zátěže pomocí přístroje Salvia.

I když se jedná o výrobní firmu, ke svoji činnosti potřebuje jen omezený počet strojů. K práci je využíváno hlavně lidských zdrojů. Většina práce se provádí ručně. Ze strojů,

které používají k výrobě je nejdůležitější stroj na lisování pupenů, stáčecí stroj, zařízení na šroubování uzávěrů lahviček a tisk datumu.

K údržbě zahrad se využívají kultivátory a sekačky. Obě zahrady jsou vybavené automatickým zavlažovacím systémem.

Veškeré zařízení je plně funkční a dostačující pro výrobu. Průběžně je obnovováno a modernizováno.

#### **3.4.3.2 Lidské zdroje**

Firma v současné době zaměstnává 18 stálých zaměstnanců ve výrobě, pět v personálním a obchodním oddělení, tři pro údržbu zahrady a čtyři v oblasti poradenství. Pro sezonní práce, jako je sběr pupenů, bylin a okopávání zahrad, majitelka najímá 50 – 80 brigádníků. Protože se většina práce provádí ručně, je lidský zdroj důležitou součástí chodu firmy.

#### **3.4.3.3 Nehmotné zdroje**

Nehmotné zdroje jsou velmi důležitou součástí firmy. V této oblasti podnikání se jedná především o znalosti přírodního léčitelství, to je znalost léčivých bylin, pupenů, rostlin, období jejich sběru, jejich zpracování a dávkování pro léčebné účely.

Za více jak dvacetileté působení si firma Naděje získala velmi dobré jméno na trhu. Po dobu činnosti si majitelka firmy vytvořila dobré vztahy s dodavateli a odběrateli, jak v tuzemsku tak i v zahraničí.

V neposlední řadě se paní Podhorná musí velice dobře orientovat v oblasti dotací a fondů, které může využít ke svému podnikání.

#### **3.4.3.4 Finanční zdroje**

O finanční chod podniku se majitelka stará sama. Finance jsou plně v její kompetenci, ona rozhoduje kdy, kam a kolik se bude investovat. Paní Podhorná je vedena jako živnostník, proto nemusí zveřejňovat výkazy zisku a ztrát a rozvahy. Proto informace o financích byly získány přímo od majitelky firmy.

Firma je na trhu od roku 1998, již po roce fungování byla prosperující. Od jejího vzniku nikdy nebyla ve ztrátě, proto je možné v případě potřeby čerpat finance z rezerv minulých let.

**Tabulka 14: Vývoj tržeb Naděje**

Rok	2016	2017	2018
Tržby v Kč	20 582 000	26 172 000	34 028 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle tržeb je firma v dobré finanční kondici. Paní Podhorná se snaží rozvíjet svoje podnikání, aniž by si musela brát úvěr. Všechno financuje ze svých zdrojů nebo z dotací. V roce 2009 investovala do ukázkové zahrady s čínskými a českými bylinkami. V roce 2014 investovala do zahrady pro pupeny. Dohromady tyto investice vyšly majitelku na 27 000 000 Kč. Majitelka si musela zafinancovat všechno sama, na zahrady nedostala žádné dotace.

### DuPontův rozklad

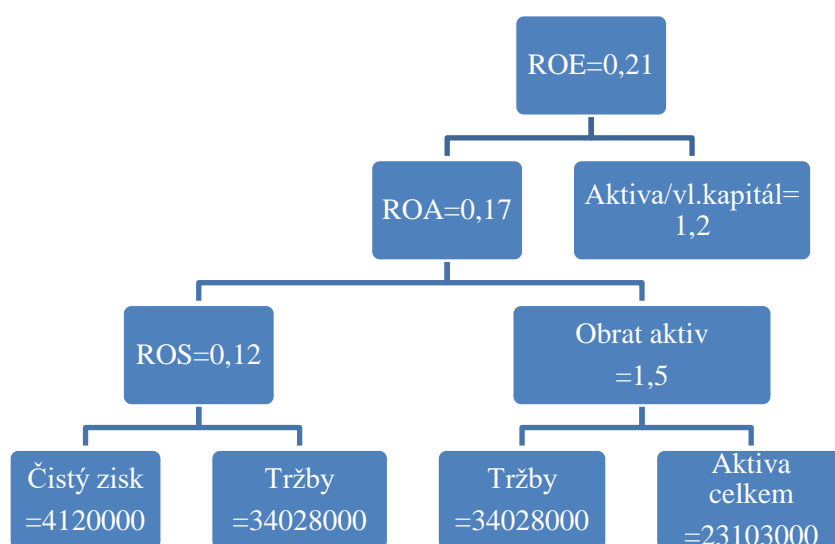


Schéma 4: DuPontův diagram

Zdroj: Vlastní zpracování

### ROE

Doporučená hodnota ROE by měla být vyšší než 8 %, v tomto případě je ROE 21 %, což je vysoká hodnota. ROE vyjadřuje výnosnost vloženého kapitálu vlastníky.

#### Rovnice 5: Výpočet ROE

Zdroj: Vlastní zpracování

$$ROE = \frac{4\,120\,000}{19\,324\,000} = 0,21$$

## ROA

Hodnota ROA je 17 %. Vyjadřuje celkovou efektivitu firmy, její výdělečnou schopnost nebo také produkční sílu. Odráží celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány.

**Rovnice 6: Výpočet ROA**

**Zdroj: Vlastní zpracování**

$$ROA = \frac{4\,120\,000}{23\,103\,000} = 0,17$$

## ROS

Rentabilita tržeb je 12 %, vyjadřuje, jak je podnik ziskový, tedy kolik korun zisku mu vyplyne z 1 Kč tržeb.

**Rovnice 7: Výpočet ROS**

**Zdroj: Vlastní zpracování**

$$ROS = \frac{4\,120\,000}{34\,028\,000} = 0,12$$

## Obrat aktiv

Celková aktiva se během roku obrátila 1,5x. Obrat aktiv vyjadřuje, jak moc efektivně se využívá majetku. V tomto případě by měla firma prověřit možnosti efektivního snížení celkových aktiv.

**Rovnice 8: Výpočet obratu aktiv**

**Zdroj: Vlastní zpracování**

$$Obrat\ aktiv = \frac{34\,028\,000}{23\,103\,000} = 1,5$$

**Tabulka 15: Hodnocení analýzy zdrojů**

	Silné stránky	Slabé stránky
Materiálové a technické zdroje	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prostory pro výrobu, kanceláře a pro podnikovou prodejnu</li><li>• jedinečné zahrady</li><li>• vlastnictví potřebných strojů do výroby i na zahrady</li></ul>	Chybějící prostory pro rozšíření podnikání
Lidské zdroje	Dostatečný počet stálých zaměstnanců	Vysoký počet brigádníků

Nehmotné zdroje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Znalosti v oboru</li> <li>• výborné s dodavateli i odběrateli</li> <li>• dobré jméno na trhu</li> </ul>	
Finanční situace	Dobrá finanční situace podniku	

**Zdroj: Vlastní zpracování**

### 3.4.4 SWOT analýza

**Tabulka 16: Shrnutí SWOT analýzy**

S-Silné stránky	W-Slabé stránky
S1-Dobré jméno firmy	W1-Pokročilý věk majitelky
S2-Loajalita zaměstnanců	W2-Vytíženost majitelky
S3-Mnohaleté zkušenosti v oboru	W3-Chybějící prostory pro rozšíření podnikání
S4-Výborné vztahy s odběrateli	W4-Vysoký počet brigádníků
S5-Vysoká úroveň public relations	W5-Nevyužívání sociálních sítí
S6-Dobré vztahy s odborníky a lékaři	
S7-Finanční stabilita	
O-Příležitosti	T-Hrozby
O1-Dotace	T1-Vývoj měnového kurzu
O2-Zvyšující se vzdělanost lidí	T2-Pokles reálné mzdy
O3-Zvyšující se zájem o alternativní medicínu	T3-Vysoké pořizovací náklady přístrojů
O4-Zavedení nového počítačového programu	T4-Mnoho ovlivňujících zákonů
O5-Vstup nových konkurentů na trh není snadný	T5-Klimatické změny
O6-Dvě skupiny odběratelů	T6-Farmaceutické společnosti jako konkurenti
O7-Slevové programy pro velkoobchodníky a maloobchodníky	T7-Žádné výhody pro jednotlivé zákazníky
O8-Příchod nových nemocí	

**Zdroj: Vlastní zpracování**

### 3.4.5 Zhodnocení jednotlivých částí matice SWOT

V této kapitole jsou popsány váhy jednotlivých faktorů každé části SWOT matice. Váhy budou určeny navzájem podle těchto hodnotících stupňů:

Hodnota 1 – znak je důležitější než porovnávaný

Hodnota 0,5 – znaky jsou stejně důležité

Hodnota 0 – znak je méně důležité než porovnávaný

**Tabulka 17: Hodnocení silných stránek**

Hodnocený\Porovnávaný	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	Suma	Váha [%]
S1	X	1	0	0,5	1	1	0,5	4	19,05
S2	0	X	0	0,5	0	0,5	0	1	4,76

S3	1	1	X	0,5	1	0,5	0	4	19,05
S4	0,5	0,5	0,5	X	1	0,5	0	3	14,29
S5	0	1	0	0	X	0,5	0	1,5	7,14
S6	0	0,5	0,5	0,5	0,5	X	0	2	9,53
S7	0,5	1	1	1	1	1	X	5,5	26,18
Suma								21	100

**Zdroj: Vlastní zpracování**

**S – Silné stránky**

Nejvýznamnější roli v rámci silných stránek firmy jsou dlouholeté a neocenitelné zkušenosti majitelky, díky nim dokáže udržet firmu konkurenceschopnou. Zkušenosti v oboru brání vstupu nových konkurentů na trh. Za svoji dlouholetou působnost na trhu si vybudovala dobré vztahy s odborníky, lékaři i zákazníky. Vysoká loajalita zákazníku vede k větší finanční stabilitě, protože firma s mnoha loajálními zákazníky, produkuje také mnoho tržeb. K vysoké loajalitě zákazníků napomáhají poradenské služby zdarma a široký sortiment. Firma se snaží veřejnost informovat mnoha způsoby o svých produktech a službách, proto nepodceňuje účasti na veletrzích, konferencích a kongresech.

**Tabulka 18: Hodnocení slabých stránek**

Hodnocený\Porovnávaný	W1	W2	W3	W4	W5	Suma	Váha [%]
W1	X	0,5	0,5	1	0,5	2,5	25
W2	0,5	X	0,5	1	0,5	2,5	25
W3	0,5	0,5	X	1	0,5	2,5	25
W4	0	0	0	X	0,5	0,5	5
W5	0,5	0,5	0,5	0,5	X	2	20
Suma						10	100

**Zdroj: Vlastní zpracování**

**W – slabé stránky**

Vytíženost majitelky patří k nejslabší stránce. Majitelka svoje kompetence nedeleguje, všechnu práci se snaží provést sama. Tím ztrácí čas, který by mohla věnovat důležitějším

věcem. Další slabou stránkou je majitelčin věk, na který se váže nevyužívání sociálních sítí. Na sociálních sítích jde získat velkou základnu zákazníků. Majitelka raději využívá tradiční média, která má v oblibě a kterým rozumí. Chybějící prostory by mohly vést k velkému problému při rozšíření podnikání.

**Tabulka 19: Hodnocení příležitostí**

Hodnocený\Porovnávaný	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	Suma	Váha [%]
O1	X	1	0,5	1	0,5	1	1	1	6	22,64
O2	0	X	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	2	7,55
O3	0	0,5	X	1	0,5	0,5	1	0,5	4	15,09
O4	0	1	0	X	0	0	0,5	0,5	2	7,55
O5	0,5	0,5	0,5	1	X	1	1	1	4,5	16,98
O6	0	1	0,5	1	0	X	0,5	0	3	11,32
O7	0	0,5	0	0,5	0	0,5	X	0	1,5	5,66
O8	0	0,5	0,5	0,5	0	1	1	X	3,5	13,21
Suma									26,5	100

**Zdroj: Vlastní zpracování**

O – příležitosti

Nové příležitosti se naskýtají téměř denně. Největší příležitost je spatřovaná v získání dotací. Díky dotacím by se podnik mohl dále rozvíjet a nebyla by ohrožená jeho finanční stabilita. Velikou příležitostí je zájem lékařů a odborníků o alternativní medicínu, který pomáhá i ke zvyšování zájmu a přesvědčení u neodborné veřejnosti. Tento fakt vede ke zvyšující se platební schopnosti obyvatelstva, jednak v Česku roste průměrná mzda a lidé si často připlatí za přírodní produkty, které neobsahují chemii.

O alternativní medicínu stále roste zájem i v zahraničí. Na samotné semináře od paní Podhorné jezdí odborníci ze Slovenska a okolních států. Na kongresech potkává mnoho odborníků z celého světa. Dobré vztahy s těmito odborníky by pomohly paní Podhorné proniknout na jejich trhy.

Z obchodního pohledu firmy je příchod nových nemocí velikou příležitostí (2020). Poptávka se v tomto období mnohonásobně zvedla, růst poptávky vede ke zvýšení tržeb.

**Tabulka 20: Hodnocení hrozeb**

Hodnocený\Porovnávaný	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	Suma	Váha [%]
T1	X	0,5	0	0,5	0,5	0	1	2	10
T2	0,5	X	0	0,5	0,5	0	1	2,5	12,5
T3	1	1	X	1	0,5	0,5	0	3,5	17,5
T4	0,5	0,5	0	X	0	0,5	0,5	2	10
T5	0,5	0,5	0,5	1	X	0,5	1	4	20
T6	1	1	0,5	0,5	0,5	X	1	4,5	22,5
T7	0	0	1	0,5	0	0	X	1,5	7,5
Suma								20	100

**Zdroj: Vlastní zpracování**

T – hrozby

Každý podnik má nějaké hrozby, jen záleží, jak se s nimi vypořádá.

Farmaceutický průmysl se cítí být ohrožený firmami, které se zabývají přírodní a alternativní medicínou. Snaží se vytvářet útoky na tyto společnosti v podobě odborných článků, které kritizují a shazují účinky vytvářených produktů, snaží se veřejnost přesvědčit o účincích jejich léku vytvořenými farmaceutickými společnostmi.

Pro firmu Naděje jsou další hrozbou klimatické změny. Globální teplota se zvyšuje. Snižuje se počet srážek, z tohoto důvodu se snižuje i hladina podzemních vod potřebná k bylinné produkci. Další hrozbou jsou politické nařízení a omezení. V tomto období (jaro 2020) vláda omezila kontakt všech lidí na minimum. Zakázala pořádat veletrhy a akce, kde se shromažďují větší skupiny lidí. Tento zákaz ovlivnil veškeré služby poskytované paní Podhornou.

K hrozbám patří i vysoké pořizovací náklady přístrojů. Firmu by tato hrozba mohla ohrozit po finanční stránce.



### 3.4.6 Porovnání vzájemných vlivů kvadrantů SWOT

Z uvedených nejvýznamnějších znaků dle procentuálních zastoupení vah jednotlivých faktorů bude provedeno hodnocení intenzity vzájemných vztahů, které budou ohodnoceny škálou (1;4), čím vyšší hodnota čísla je, tím užší vztah mezi porovnávanými znaky je.

**Tabulka 21: Numerické vyjádření SWOT analýzy pro zvolení strategie**

		STRENGTHS					WEAKNESSES				
		S1	S3	S4	S7	Celkem	W1	W2	W3	W5	Celkem
OPPORTUNITIES	O1	2	1	1	4	8	1	1	3	1	6
	O3	4	2	4	1	11	1	4	2	2	9
	O5	2	4	2	2	10	3	3	2	1	9
	O8	1	4	1	3	9	1	4	4	2	11
	Celkem	9	11	8	10	38	6	12	11	6	35
THREATS	T2	2	2	4	4	12	1	1	3	4	9
	T3	1	3	1	4	9	2	2	4	2	10
	T5	1	3	2	4	10	1	2	3	2	8
	T6	3	4	4	4	15	1	4	3	4	12
	Celkem	7	12	11	16	46	5	9	13	12	39

**Zdroj: Vlastní zpracování**

Z výsledků numerické tabulky vzájemných vztahů je nejlepší variantou zvolit strategii ST (mini - maxi). Tato strategie očekává minimalizaci ohrožení a maximalizaci silných stránek. V této strategii je potřeba identifikovat hrozby a pomocí silných stránek je přeměnit na příležitosti.

### **3.4.7 Závěr analytické části**

Analytický část byla vypracována pro zjištění současné situace firmy. V analytické části byla představena firma, její historie a obor, ve kterém působí. V této části byly provedeny analýzy vnějšího, vnitřního prostředí a analýza konkurence.

Ve vnější analýze bylo zjištěno, že největší příležitostí pro firmu jsou dotace, které by mohly pomoci v dalším rozvoji podnikatelské činnosti.

Analýza trhu a konkurenční analýza sdělila, že firma nemá v okolí ohrožující konkurenci, která by ji omezovala pro vstup do nové oblasti poskytování služeb. Podle analýzy oborového prostředí v Olomouckém kraji za rok 2018 a 2019 nevzniklo žádné nové rehabilitační centrum. Podle životního stylu obyvatelstva v těchto centrech roste počet výkonů.

V analýze vnitřního prostředí se zjistilo, že pro rozvoj podnikatelské činnosti nemá vhodné a dostačující prostory i vybavení. Velkým pozitivem je, že si za svoji dlouholetou působnost na trhu vytvořila s mnoha odborníky a lékaři dobré vztahy, které by ji mohly pomoci k výhodnějším cenám pro vybavení rehabilitačního centra.

V závěru této části byla provedena analýza SWOT a na základě předešlých analýz zjistila silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Analýza SWOT dává podklad pro přípravu návrhové části.

## **4 Vlastní návrhy řešení**

Na základě vypracovaných analýz vnějšího a vnitřního prostředí a zhodnocení SWOT analýzy z předchozí části bude proveden návrh, který by měl vést k úspěšnému rozvoji obchodních aktivit.

### **4.1 Důvody otevření rehabilitačního centra**

S prvotní myšlenou otevření rehabilitačního centra přišli samotní zákazníci. Zákazníci z blízkého okolí si stěžovali, že musejí na rehabilitace dojíždět daleko nebo poskytované služby jim nepomáhají. Ale i zákazníci, kteří přijedou z daleka by chtěli vyzkoušet ozdravné procedury, které by jim napomohli od zdravotních problémů.

Z analýzy trhu vyplývá, že nemocných stále přibývá, počty se budou stále zvyšovat a rehabilitačních center nepřibývá.

### **4.2 Představa o provozu rehabilitačního centra**

Nejprve všechny zákazníky, kterým nepředepíše rehabilitace lékař, čeká diagnostické vyšetření na přístroji Salvia, který určí, kde je hlavní zdravotní problém. Například lymfická borelióza napadá hlavně játra, ale může napadnout i jiné orgány, a proto je potřeba diagnostikovat, které to jsou, aby léčba byla úspěšná. Po diagnostice se zákazníkovi předepíše bylinná kúra a začne se buďto s potřebnou rehabilitací nebo s ozdravnými procedurami (koupele, masáže, kosmetické procedury atd.). Na všechny ozdravné procedury bude firma používat jen svoje produkty.

Na první pohled se zdá, že firma zabývající se výrobou bylinných tinktur, mastí, olejů a výluhu rozšíří svoje obchodní činnosti o zcela novou činnost. Ale není tomu tak, firma již určité vyšetření provádí, ale zatím nemá dostatečné místo, kde by větší léčbu prováděla.

#### **Zaměstnanci**

Do začátku otevření centra se počítá se dvěma zaměstnanci. Jeden zaměstnanec vysokoškolsky vzdělaný v oboru fyzioterapie a druhý s potřebnými kurzy pro provádění masáží, kosmetických úprav, zábalů atd.. Oba zaměstnanci již v Naději pracují na jiných pozicích, než budou pracovat nadále.

### 4.3 Prostory pro rehabilitační centrum

Jak bylo zjištěno přesněji z materiálových zdrojů, firma nemá dostatečné prostory pro rehabilitační centrum. Proto firma musí koupit vhodný pozemek pro stavbu. V místě podnikání nejsou žádné volné stavební parcely k odkupu, další možností je odkup pozemku s již postavenou budovou. V této době jsou k odkupu tři pozemky s budovou. První nabízený pozemek má rozlohu 635m<sup>2</sup> se zastavěnou plochou 133m<sup>2</sup>, cena za tento pozemek činí 1 800 000 Kč. Od sídla firmy je vzdálený 225m.

Druhý nabízený pozemek s rozlohou 651m<sup>2</sup> se zastavěnou plochou 142m<sup>2</sup> a cenou 1 850 000 Kč, tento pozemek je naproti sídlu firmu.

Třetí nabízený pozemek má rozlohu 332m<sup>2</sup> se zastavěnou plochou 100m<sup>2</sup>. Cena za tento pozemek činí 1 200 000 Kč. Vzdálenost od sídla firmy je 491m.

U všech třech možnostech jsou stavby, které nesplňují požadavky pro prostory. Proto je zde jediná možnost odkup pozemku, zbourání staré budovy a postavení nové. Podle velikosti a vzdálenosti od firmy se jeví druhý nabízený pozemek jako nejlepší varianta, i když je nejdražší.

#### 4.3.1 Náklady

##### Náklady na výstavbu

Pro demolici a stavbu nového domu je lepší si objednat jednu firmu. Protože firma, mající zájem o novostavbu, bude řešit odstranění staré stavby maximálně úsporně.

Celková cena za demolici a stavbu domu s plochou 224 m<sup>2</sup> je 6 500 000 Kč, v ceně jsou zahrnuty i úřední náklady a potřebná povolení. Tyto náklady se budou zahrnovat do fixních nákladů v podobě odpisů.

##### Náklady spojené s nákupem zařízení

Tabulka 22: Náklady za zařízení do rehabilitačního centra

	Cena s DPH	Cena bez DPH
Rehabilitační lehátka 3x	72 564 Kč	59 970 Kč

Therapy master	133 100 Kč	110 000 Kč
Rehabilitační pomůcky	13 264 Kč	10 926 Kč
BTL 5000 na fyzikální rehabilitaci	84 700 Kč	70 000 Kč
Nábytek	72 600 Kč	60 000 Kč
Počítač a tiskárna 2x	48 400 Kč	40 000 Kč
Kancelářské potřeby	6 050 Kč	5 000 Kč
Ručníky, prostěradla	12 100 Kč	10 000 Kč
Masážní vana 2x	66 998 Kč	55 370 Kč
Endomed 482 V	89 873 Kč	74 275 Kč
<b>Celkem</b>	<b>599 652 Kč</b>	<b>495 541 Kč</b>

**Zdroj: Vlastní zpracování**

Rehabilitační pomůcky, které zahrnují 4 balanční čocky, 4 gymbally, 2 theraband a 2 bossy jsou vyčísleny 10 926 Kč. Další položku tvoří vybavení interiéru, čekárny a šatny nábytkem za 60 000 Kč. Všechno tyto položky v hodnotě 495 541 Kč jsou dlouhodobou investicí.

### Měsíční náklady na vodu energie a odpad

**Tabulka 23: Náklady na vodu, energie a odpad**

Druhy nákladů	Orien.spotřeba množství/měsíc	Průměrná cena/jednotku	Orientační fin. nárok za rok (v Kč)
Elektřina	600	1,71Kč/kWh	12 312
Zemní plyn (topení, ohřev vody)	2 265	1,42Kč/kWh	38 596
Vodné a stočné	10	64,14Kč/m <sup>3</sup>	7 697
Svoz odpadu	0,4	550Kč/svoz	2 640

**Zdroj: Vlastní zpracování**

Odhad nákladů za energie: 5 104 Kč/měs. (elektřina, voda, vytápění, odpad).

## Fixní náklady

**Tabulka 24: Přehled fixních nákladů**

Nákladové druhy	Celkové pořizovací výdaje	Průměrné výdaje (Kč) za měsíc	Orientační finanční náklady za rok (Kč)
Mzdy	-	65 000	780 000
Materiální náklady	-	1 000	12 000
Budova	650 0000	-	-
Odpisy budovy	-	7 583	91 000
Voda, energie a odpad	-	5 104	61 248
Telefon a internet	-	1 000	12 000
Celkem náklady	650 000	79 687	956 248

**Zdroj:** Vlastní zpracování

## Variabilní náklady

Do variabilních nákladů patří administrativní poplatky, které činí 15 000 Kč.

### 4.3.2 Výnosy

#### Smlouvy a spolupráce

Pro příjmy je důležité, aby mělo zdravotnické zařízení smlouvy s pojišťovnami. Pojišťovny budou zákazníkům hradit některé výkony. Kdyby si zákazníci měli hradit všechny výkony sami, raději by přešli ke konkurenci, kde dostanou vybrané služby „zadarmo“.

Pro zařízení je důležité, aby si udržovalo dobré vztahy s místními lékaři i s lékaři z blízkého okolí. Protože lékaři budou své pacienty odkazovat na toto zařízení.

#### Výnosy rehabilitačního centra

*„Úhrada zdravotní péče v těchto zdravotnických zařízeních je prováděna na základě smlouvy mezi zdravotnickým zařízením a pojišťovnami podle příslušné vyhlášky MZd ČR hodnotou bodu v Kč do limitu času nositele výkonu 10 hodin na pracovní den.“*

*Nadstandardní služby, například masáže nebo preventivní rehabilitační péče, jsou hrazeny pacientem přímo rehabilitačnímu zařízení.“ (Gladkij, 2003)*

Dopředu je velice obtížné stanovit předpokládaný zisk, respektive finanční zisk za provedené výkony od zdravotních pojišťoven. Důvodem je rozdílnost v typech diagnóz, u nichž je odlišný počet návštěv, druh vykazovaných výkonů a jejich bodové hodnocení. Po konzultaci s odborníkem bylo vytvořeno 5 modelových situací. V těchto 5 modelových situacích jsou rozepsány počty návštěv, druhy výkonů, jejich bodové hodnocení a finanční vyčíslení (viz. příloha I). Každá návštěva se může lišit počtem bodů, je to dáno měnlivou kombinací výkonů a jinými diagnózami. Přičemž každá návštěva je celkově vyčíslena v bodech. Z toho vyplývá, kolik bodů bude pracoviště schopné v průměru získat v rámci jedné návštěvy. Na konci všech návštěv je pak vyčíslen předpokládaný finanční zisk. Průměrný počet za návštěvu činí 352 bodů a je pak vynásoben hodnotou bodu 1,32, který je stanoven vyhláškou č. 269/2019 Sb. Celková finanční částka je 465 Kč za návštěvu.

**Tabulka 25: Průměrný počet bodů za výkony na návštěvu**

	Průměrný počet bodů
Pacient č.1	372
Pacient č.2	341
Pacient č.3	348
Pacient č.4	474
Pacient č.5	224
Celkem bodů za všechny zákazníky	1759
Průměrný počet za jednu návštěvu	352
Body(za jednu návštěvu)*1,32(Kč)	465

**Zdroj: Vlastní zpracování**

Další výnosy budou ze služeb poskytovaného od druhého zaměstnance. Služby od druhého zaměstnance bude diagnostika pomocí přístroje Salvia, masáže, kosmetické procedury. U služeb se velice těžko stanovují ceny, proto pomocí 5 modelových situací vypočítám průměrnou částku za 1 návštěvu zákazníka. Ceny si vezmu od třech konkurentů z každé poskytované služby z Olomouckého kraje, kteří se věnují stejným nebo podobným službám. Tyto ceny zprůměruji a budu s nimi počítat.

**Tabulka 26: Průměrná cena za 1 návštěvu zákazníka**

	Konkurent č.1	Konkurent č.2	Konkurent č.3	Průměrná cena
Relaxační masáž celého těla v Kč	1200	950	850	1000
Lymfatická masáž celého těla	1200	1300	1250	1250
Ošetření problematické pleti	850	950	700	834
Regenerační ošetření	980	1280	800	1020
Detoxikační ošetření se zábalem	1290	1300	1100	1230

**Zdroj: Vlastní zpracování**

Průměrná cena za 1 návštěvu zákazníka činí 1 066 Kč.

V tabulce č.23 jsou uvedeny tři možné varianty návštěvnosti rehabilitačního centra. Pesimistická varianta uvádí dohromady 5 zákazníků za den, aby byl zachován chod centra a pokryl měsíční náklady. V realistické variantě se počítá s 14 zákazníky a v optimistické s 23 zákazníky.

**Tabulka 27: Předpokládané měsíční výnos od obou zaměstnanců**

	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Počet zákazníků za den	6	14	22
Průměrná cena za návštěvu	766	766	766
Celkový výnos (v Kč) za 21 pracovních dní	91 516	225 204	353 892
Roční výnosy (v Kč)	1 158 192	2 702 448	4 246 704

**Zdroj: Vlastní zpracování**



#### 4.4 Ekonomické zhodnocení

Ekonomické zhodnocení bude rozděleno do třech možných variant a to pesimistická, realistická a optimistická. Ve všech variantách se bude počítat s výnosem podle tabulky č 27. Výsledný zisk je před zdaněním.

**Tabulka 28: Pesimistická varianta**

Pesimistická varianta						
Měsíce	FN (v Kč)	VN (v Kč)	Jednorázová investice (v Kč)		Tržby (v Kč)	T-N (v Kč)
Červen	79 687	15 000	495 541	Zařízení centra	0	-590 228
Červenec	79 687				91 516	11 874
Srpen	79 687				91 516	11 874
Září	79 687				91 516	11 874
Říjen	79 687				91 516	11 874
Listopad	79 687				91 516	11 874
Prosinec	79 687				91 516	11 874
Leden	79 687				91 516	11 874
Únor	79 687				91 516	11 874
Březen	79 687				91 516	11 874
Duben	79 687				91 516	11 874
Květen	79 687				91 516	11 874
Celkem	956244	15 000	491 541		1006676	-459 614

**Zdroj: Vlastní zpracování**

Při pesimistické variantě by rehabilitační centrum za rok působení bylo ve ztrátě -459 614 Kč. V této variantě se počítá s nejnižší možnou návštěvností centra.

**Tabulka 29: Realistická varianta**

Realistická varianta						
Měsíce	FN (v Kč)	VN (v Kč)	Jednorázová investice (v Kč)		Tržby ( v Kč)	T-N ( v Kč)
Červen	79 687	15 000	495 541	Zařízení centra	0	-590 228
Červenec	79 687				225 204	145 517
Srpen	79 687				225 204	145 517
Září	79 687				225 204	145 517
Říjen	79 687				225 204	145 517
Listopad	79 687				225 204	145 517
Prosinec	79 687				225 204	145 517
Leden	79 687				225 204	145 517
Únor	79 687				225 204	145 517
Březen	79 687				225 204	145 517
Duben	79 687				225 204	145 517
Květen	79 687				225 204	145 517
Celkem	956244	15000	495 541		2 477 244	1 010 459

**Zdroj: Vlastní zpracování**

Při realistické variantě se očekává roční zisk 1 010 459 Kč.

**Tabulka 30: Optimistická varianta**

Optimistická varianta						
Měsíce	FN (v Kč)	VN (v Kč)	Jednorázová investice (v Kč)		Tržby ( v Kč)	T-N ( v Kč)
Červen	79 687	15 000	495 541	Zařízení centra	0	-590 228
Červenec	79 687				353 892	274 205
Srpen	79 687				353 892	274 205

<b>Září</b>	79 687				353 892	274 205
<b>Říjen</b>	79 687				353 892	274 205
<b>Listopad</b>	79 687				353 892	274 205
<b>Prosinec</b>	79 687				353 892	274 205
<b>Leden</b>	79 687				353 892	274 205
<b>Únor</b>	79 687				353 892	274 205
<b>Březen</b>	79 687				353 892	274 205
<b>Duben</b>	79 687				353 892	274 205
<b>Květen</b>	79 687				353 892	274 205
<b>Celkem</b>	956244	15000	495 541		3 892 812	2 426 027

**Zdroj: Vlastní zpracování**

Optimistická varianta očekává roční zisk 2 426 027 Kč.

#### **Návrhy na snížení počátečních investic**

Nestátní zdravotnické zařízení si může zažádat o dotace na zateplení budovy a potřebné vybavení.

#### **Návrhy na snížení měsíčních nákladů**

Nestátní zdravotnické zařízení si může zažádat o dotace na vývoj, výzkum, vzdělání a školení zaměstnanců a taky o dotace na mzdy zaměstnanců. Další dotaci firma může získat na fotovoltaickou elektrárnu, která by snížila měsíční náklady za elektřinu. Pro další snížení nákladu by bylo dobré, kdyby firma u centra vybudovala studnu a nemusela platit za vodu.

Díky fotovoltaické elektrárně a studni by se zvýšily počáteční investice, ale z dlouhodobého hlediska by se snížily měsíční náklady.

Při využití všech návrhů se rehabilitační centrum jeví jako rentabilní a životaschopné.

### **4.5 Analýza rizik a jejich možný scénář**

Každý plánovaný projekt má plánovací část a cíl, kterého chce dosáhnout. Nikdy však nejsou činnosti jisté a je potřeba si uvědomit rizika, která mohou nastat a díky kterým by

se plán odchýlil od očekávaných výsledků. Nejprve je důležité rizika identifikovat, ohodnotit a navrhnout opatření, která mají minimalizovat dopad na stanovený plán.

**Tabulka 31: Rizika a jejich možný scénář**

	Rizika	Možný scénář
1.	Málo zákazníků	zákazníci nevědí o tomto rehabilitačním centru
2.	Vyhoření	vyhoření centra může ukončit jeho provoz
3.	Krádež vybavení	možné provádět výkony ke kterým nejsou potřeba ukradené vybavení, omezení provozu
4.	Pandemie	uzavření všech služeb, které nejsou nezbytně nutné pro život
5.	Onemocnění zaměstnanců	po dobu nemoci se uzavře centrum, protože není náhrada za zaměstnance
6.	Nezískání smluv s pojišťovnami	pojišťovny nepodepíší se zařízením smlouvy nebo v budoucnu dojde k rozvázání smluv

**Zdroj: Vlastní zpracování**

Riziko, které je identifikované na prvním místě je nedostačujícího množství zákazníků. Zákazníci nevědí o rehabilitačním centru nebo v něj nemají ještě dostatečnou důvěru. Dalším velkým rizikem může být požár nebo krádež vybavení. Požár může být zapříčiněn špatným stavem zařízení, špatnou elektroinstalací nebo přírodními katastrofami. Krádeže v Brodku nejsou tak moc časté, ale pár případů vykradení nemovitostí v minulých letech zde proběhlo.

Dalším rizikem je pandemie, která není tak častá, ale je velice aktuální (jaro 2020). Z důvodu ochrany obyvatelstva se vláda rozhodla o uzavření všech služeb, které nejsou potřeba pro základní přežití a ve zdravotnických zařízeních omezila provoz, jen pro akutní případy.

Ze začátku se počítá pro provoz centra s dvěma zaměstnanci, každý z nich má odborné znalosti pro jiný výkon práce, nemohou tedy za sebe zaskočit. Při nemoci nebo úrazu by museli zrušit objednané zákazníky. Zrušení objednávek může vést k přejití ke konkurenci.

Nezískání smluv s pojišťovnami je velké riziko, které vede k malému počtu zákazníků. Zákazníci raději navštíví konkurenční zařízení, které má smlouvy a nebudou muset platit všechny výkony sami.

#### 4.5.1 Hodnocení rizik

**Tabulka 32: Klasifikační stupnice**

Pravděpodobnost	Stupnice	Dopad	Stupnice
Téměř vyloučené	1	Téměř nezaznamenanatelný	1
Nepravděpodobné	2	Drobný	2
Možné	3	Významný	3
Pravděpodobné	4	Velmi významný	4
Téměř jisté	5	Katastrofický	5

**Zdroj: Vlastní zpracování**

V tabulce 20 byla vypsána klasifikační stupnice podle které bude přiřazena hodnota pravděpodobnosti výskytu rizika (1-nejnižší pravděpodobnost výskytu, 5-nejvyšší pravděpodobnost výskytu) a hodnota dopadu rizika (1-nezaznamenanatelný dopad, 5-katastrofický dopad pro firmu).

**Tabulka 33: Vyčíslení a hodnocení rizik**

	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
1.	Málo zákazníků	3	5	15
2.	Vyhoření	2	5	10
3.	Krádež vybavení	2	5	10
4.	Pandemie	2	2	4
5.	Onemocnění zaměstnanců	4	4	16
6.	Nezískání smluv s pojišťovnami	3	4	12

**Zdroj: Vlastní zpracování**

Pro analýzu rizik je důležitá hodnota rizika. Hodnota rizika se vypočítá součinem pravděpodobnosti a dopadu.

**Tabulka 34: Kategorie rizik**

Kategorie rizik	Intervaly
Běžná rizika	1-8
Závažná rizika	9-16
Kritická rizika	17-25

**Zdroj: Vlastní zpracování**

Běžná rizika se nachází v intervalu 1-8 a pouze se je snažíme monitorovat. Rizika v intervalu 9-16 jsou závažná, věnujeme jim větší pozornost a snažíme se provést opatření. V intervalu 17-25 jsou rizika kritická, ohrožují projekt a je důležité provést řešení.

**Tabulka 35: Analýza rizik a jejich opatření**

	Rizika	Opatření
1.	Málo zákazníků	Investice do marketingu
2.	Vyhoření	Pojištění proti požáru a klimatickým katastrofám
3.	Krádež vybavení	Pojištění proti krádeži, zabudování alarmu a kamer
4.	Pandemie	Dělat si finanční rezervy
5.	Onemocnění personálu	Zajistit náhradu personálu
6.	Nezískání smluv s pojišťovnami	Doložit všechny potřebné dokumenty pro získání smlouvy

**Zdroj: Vlastní zpracování**

### Konkrétní návrhy na opatření

Pro získání více zákazníků by firma mohla začít komunikovat přes sociální sítě. Marketing na sociálních sítích stále roste. Navrhuji založení profilu na facebook.com a na instagram.com.

## **FACEBOOK.COM**

Facebook.com je nejrozšířenější sociální síť na světě i v ČR. Výhodou založení profilu na facebook.com jsou nulové náklady. Jako první při založení profilu vyplní firma základní údaje o sobě – název stránky, kategorii, uživatelské jméno, adresu, stručný a podrobný popis o firmě, telefon, e-mail, webové stránky, produkty nebo služby, které nabízí.

Jakmile si založí profil a začne sdílet svůj obsah, musí dodržovat zásady komunikace na sociálních sítích, začíná firma komunikovat v rámci trendu na sociálních sítích.

Facebook.com nabízí i placenou podporu prodeje a reklamu. Pro zpoplatněné propagace si potřebujeme určit okruh uživatelů, můžeme je určit podle věku, lokality nebo zájmů. Rozpočet můžeme volit denní či dlouhodobý. Minimální rozpočet na den je 25 Kč, čím více zainvestujeme, tím bude mít reklama větší dosah a kvalitu. Očekávám, že díky založení profilu a zaplacení reklamy 350 Kč za den se 25% z celkových zákazníků o nás dozvědí právě z facebook.com.

## **INSTAGRAM.COM**

Instagram.com patří do rodiny společnosti Facebook.com, tyto dvě sociální sítě se dají dobře propojit. Instagram se používá hlavně ke sdílení fotek, videí a obrázků, je také zdarma. Dá se říct, že Instagram.com je největší marketingový plac dnešní doby. Stejně jako na facebook.com jde zpoplatnit podpora, aby náš profil vidělo co nejvíce lidí. Díky založení profilu na Instagram.com nás uvidí právě 10% z celkových zákazníků.

Po otevření centra je další možností oslovit na instgram.com influencera s hodně sledujícími lidmi, který by využil našich služeb, nemusí to být přímo rehabilitace na nějaký problém, ale může využít masáže, kosmetické procedury. A pak by o nás řekl svým sledujícím.

Na sociální síť by firma přidávala svoje produkty, k čemu slouží, jak je správně kombinovat. Aby se rehabilitační centrum dostalo do povědomí lidí, přidávala bych příspěvky ze stavby, představovala bych služby, které se tam budou provádět. Před otevřením rehabilitačního centra bych uspořádala po celé firmě den otevřených dveří. Lidé si projdou zahrady, prohlédnou si výrobu, kanceláře, haly a také nové centrum, kde by se představovaly přístroje, jaké výkony a procedury budou provádět. O této akci by

byli zákazníci informováni právě pomocí sociálních sítí. Ke každé objednávce by se přidal letáček s datem konání akce, další letáčky by se daly do ordinací a čekáren lékařů.

### **Pojištění**

Pojištění už má v dnešní době každý člověk, ale většina lidí si platí jen to nejlevnější. Já bych si v našem případě připlatila za kompletní balíček, kde nám pojistí celkové vybavení, nemovitost, zisk a náklady v případě přerušení provozu (přerušení provozu při nemoci, úrazu, karanténě, živelní škodě na majetku či odcizení), peníze a ceniny při přepravě a mnoho dalšího.



## **Závěr**

Cílem mojí bakalářské práce je návrh plánu rozvoje obchodních aktivit, který by vedl k uspokojení stálých zákazníků a přilákání nových.

Nejprve došlo k formulaci a objasnění daného problému, následně k formulaci hlavního cíle a poté dílčích cílů společně se stanovením postupu k jejich naplnění. Bakalářská práce se dále člení na teoretickou část, kde jsou sepsány poznatky z literatury a určeny analýzy, které jsou potřebné pro správné zhodnocení situace, ze kterých je pak vytvořena analytická část.

Analytická část obsahuje historii, krátký popis o firmě a charakterizuje její vnější a vnitřní prostředí. V analýze trhu bylo zjištěno, že počet rehabilitačních center v Olomouckém kraji neroste, ale počet výkonů v těchto centrech ano. Dále byla provedena analýza obchodních a marketingových aktivit podniku a zhodnoceno finanční zdraví s výsledkem prosperující firmy. Všechny analýzy jsou sepsány a vyhodnoceny pomocí SWOT analýzy. Pomocí SWOT analýzy byla stanovena strategie ST, kdy firma pomocí silných stránek přemění hrozby na příležitosti. Po analýze nehmotných zdrojů, bylo zjištěno, že firma nemá dostatečné prostory pro rehabilitační centrum, ale z analýzy finančních zdrojů vyšlo, že mají dostatek finančních prostředků na postavení budovy s dostatečnými prostory. Na základě všech výše zmíněných analýz a teoretický poznatků je připravena část návrhová.

Návrhová část se skládá z vybudování rehabilitačního centra. Zjišťovalo se, kolik bude stát jeho postavení, jeho měsíční provoz a jaké průměrné výnosy by mohlo mít. Dále byly vypsány návrhy, které by mohly snížit počáteční investice a měsíční výdaje. V návrhové části byla identifikována i hrozící rizika, která jsou spojena s otevřením centra. Hlavním rizikem byl malý počet zákazníků. Kvůli tomuto riziku bylo navrženo, aby si firma založila profily na sociálních sítích, díky kterým je možné získat vysoké procento zákazníků. Dalším návrhem je uspořádat akci Den otevřených dveří, touto akcí by se centrum dostalo do povědomí stálých i nových zákazníků.

## Seznam použité literatury

### Knihy

1. DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
2. GLADKIJ, Ivan, *Management ve zdravotnictví*. Brno: Computer Press, 2003, 380 s. ISBN 80-7226-996-8
3. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
4. JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. *Marketing služeb*. Praha: Grada, 2001, 179 s. ISBN 80-7169-995-0.
5. JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle a techniky rozhodování*. Praha: Computer Press, 2000, 803 s. ISBN 80-7226-220-3.
6. KAŇOVSKÁ, Lucie a David SCHÜLLER. *Základy marketingu*. Brno: Akademické nakladatelství Cerm, 2015, 131 s. ISBN 978-80-214-5107-0
7. KONEČNÝ, Miloš. *Finanční analýza a plánování*. Vyd. 9. Brno: Akademické nakladatelství Cerm, 2004, 102 s. ISBN 80-214-2564-4.
8. KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
9. MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013, 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.
10. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019, 152 stran. ISBN 978-80-271-2028-4.
11. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.
12. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

13. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

### Webové stránky

14. BARTOŠOVÁ, Hana a Petra KRAJNÍKOVÁ, *Základy marketingu*. [online], 2011, [cit. 2020-05-07] Dostupné z: [http://files.vsrr.webnode.cz/200000021-d1627d2414/SO%20%20Z%C3%A1klady%20marketingu%20\(Barto%C5%A1ov%C3%A1,%20Krajn%C3%ADkov%C3%A1\).pdf](http://files.vsrr.webnode.cz/200000021-d1627d2414/SO%20%20Z%C3%A1klady%20marketingu%20(Barto%C5%A1ov%C3%A1,%20Krajn%C3%ADkov%C3%A1).pdf)
15. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Vývoj reálné mzdy. In: *Český statistický úřad* [online], 2019, [cit. 2020-04-07] Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/prace\\_a\\_mzdy\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace)
16. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Vzdělání. In: *Český statistický úřad* [online], 2018, [cit. 2020-04-07] Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=statistiky&filtr=G~F\\_M~F\\_Z~F\\_R~F\\_P~\\_S~\\_null\\_null\\_&katalog=30848](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=statistiky&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_null_null_&katalog=30848)
17. *Češi loni utratili za doplňky stravy téměř čtyři miliardy korun*. In: *Zdravotnický deník* [online], 2017, [cit. 2020-04-07] Dostupné z: <https://www.zdravotnickydenik.cz/2017/06/cesi-loni-utratili-za-doplňky-stravy-temer-ctyri-miliardy-korun/>
18. Graf vývoje EUR/Kč od 1.1.2015 do 7.5.2020. In: *Komerční banka* [online], 2020, [cit. 2020-04-07] Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/kurzovni-listek/detail-kurzu?curr=EUR>
19. *Mapy* [online], 2020, [cit. 2020-04-07] Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?x=16.9793825&y=49.5362647&z=11&q=rehabilita%C4%8Dn%C3%AD%20centrum>
20. MINISTERSTVO FINANČÍ ČESKÉ REPUBLIKY. Makroekonomická predikce – duben 2020. In: *Ministerstvo financí České republiky* [online], 2020, [cit. 2020-04-07] Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2020/makroekonomicka-predikce-duben-2020-38089>
21. MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY. Vývoj událostí v čase. In: *Ministerstvo zdravotnictví České republiky* [online], 2020, [cit. 2020-05-11] Dostupné z: <https://koronavirus.mzcr.cz/vyvoj-udalosti-v-case/>
22. *nadeje-byliny.eu* [online], 2017, [cit. 2020-04-07] Dostupné z: <https://nadeje-byliny.eu/>

23. OPOČENSKÁ, Lucie. Jak založit nestátní zdravotnické zařízení? [online], 2009, [cit. 2020-05-07] Dostupné z: <http://www.m.medop.cz/medop/tipy-rady/jak-zalozit-nestatni-zdravotnicke-zarizeni?device=mobile>
24. PETR, Miroslav. *Koronavirová panika lékárnám nejprve pomohla. V úvodu pandemie měly žně, pak ale nastal obrat* [online]. 2020 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: [https://www.lidovky.cz/byznys/firmy-a-trhy/virova-panika-pomohla-lekarnam-v-uvodu-pandemie-mely-zne-pak-ale-nastal-obrat.A200512\\_133045\\_firmy-trhy\\_ele](https://www.lidovky.cz/byznys/firmy-a-trhy/virova-panika-pomohla-lekarnam-v-uvodu-pandemie-mely-zne-pak-ale-nastal-obrat.A200512_133045_firmy-trhy_ele)
25. Porterův model konkurenčních sil. In: *vlastnicesta.cz* [online], 2012, [cit. 2020-04-07] Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>
26. *Rapatyka.cz* [online]. 2007 [cit. 2020-04-07]. Dostupné z: <https://rapatyka.cz/>
27. *Registrace nestátních zdravotnických zařízení* [online], 2001, [cit. 2020-05-07] Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/registrace-nestatnich-zdravotnickych-zarizeni-15531.html>
28. *serafinbyliny.cz* [online], 2020, [cit. 2020-04-07] Dostupné z: <https://www.serafinbyliny.cz/>
29. STÁTNÍ ZDRAVOTNÍ ÚSTAV. Koronaviry. In: *Státní zdravotní ústav* [online], 2020, [cit. 2020-04-07] Dostupné z: <http://www.szu.cz/tema/prevence/koronaviry-prehled-1>
30. ŠEBESTOVÁ, Jarmila. *Journal of Competitiveness*. [online], leden 2010, [cit. 2020-05-07] Dostupné z: <https://www.cjournal.cz/files/29.pdf>
31. ÚSTAV ZDRAVOTNICKÝCH INFORMACÍ A STATISTIKY ČR. Stručný přehled činnosti oboru rehabilitační a fyzikální medicína za období 2007–2018. In: *Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR* [online], 2019, [cit. 2020-04-07] Dostupné z: <https://www.uzis.cz/res/f/008295/nzis-rep-2019-k22-a052-rehabilitacni-a-fyzikalni-medicina-2018.pdf>
32. VAŠKŮ, Jan. *Kolik Čechů trpí alergiemi?* [online], 2018, [cit. 2020-04-07] Dostupné z: <https://ceskeinfografiky.cz/kolik-cechu-trpi-alergiami-infografika/>
33. VÍTEK, Milan. *Co je klimatická změna? Krize, které jsme už dnes svědky.* [online], 2020, [cit. 2020-04-07] Dostupné z: <https://www.greenpeace.org/czech/clanek/3785/co-je-klimaticka-zmena/>

34. Vývoj inflace 2015-2019. In: *kurzy.cz* [online], 2019, [cit. 2020-04-07] Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

#### **Ostatní zdroje**

35. Vyhláška č.92/2012 Sb., Vyhláška o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče ze dne 15. března 2012
36. Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání ze dne 2. října 1991
37. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník ze dne 3. února 2012

## Seznam grafů

Graf 1: Vývoj kurzu eura oproti koruně (2015-2020) .....	37
Graf 2: Vývoj inflace (2015-2019) .....	37
Graf 4: Vývoj reálné mzdy (2011-2019) .....	38
Graf 5: Růst vzdělanosti lidí (2008-2018) .....	39

## Seznam obrázků

Obrázek 2: Porterův model pěti sil .....	23
Obrázek 4: SWOT analýza .....	31

## Seznam příloh

Příloha I: Přehled výkonů .....	88
---------------------------------	----

## Seznam rovnic

Rovnice 1: Rentabilita celkového vloženého kapitálu.....	29
Rovnice 2: Rentabilita vlastního kapitálu .....	30
Rovnice 3: Rentabilita tržeb .....	30
Rovnice 4: Obrat celkových aktiv .....	30
Rovnice 5: Výpočet ROE .....	59
Rovnice 6: Výpočet ROA .....	60
Rovnice 7: Výpočet ROS.....	60
Rovnice 8: Výpočet obratu aktiv .....	60

## Seznam schémat

Schéma 1: 7S analýza .....	26
Schéma 2: Analýzy ovlivňující podnik.....	33
Schéma 3: Vznik SWOT analýzy .....	33
Schéma 4: DuPontův diagram .....	59

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdílnost mezi 4P a 4C .....	26
Tabulka 2: Klasifikační stupnice pravděpodobnosti a dopadu .....	34
Tabulka 3: Hrubý domácí produkt (2015-2021) .....	38
Tabulka 4: Hodnocení PESTLE analýzy .....	40
Tabulka 5: Dostupnost rehabilitačních center .....	41
Tabulka 6: Počet výkonů rehabilitačních a fyzioterapeutických center .....	43
Tabulka 7: Vývoj prodeje doplňků stravy .....	43
Tabulka 8: Hodnocení analýzy trhu .....	45
Tabulka 9: Počet produktů .....	47
Tabulka 10: Hodnocení Porterovy analýzy .....	49
Tabulka 11: Hodnocení analýzy 7S .....	51
Tabulka 12: Ceník sběru pupenů a rostlin .....	52
Tabulka 13: Typ a cenové rozmezí výrobku .....	54
Tabulka 14: Vývoj tržeb Naděje .....	58
Tabulka 15: Hodnocení analýzy zdrojů .....	60
Tabulka 16: Shrnutí SWOT analýzy .....	61
Tabulka 17: Hodnocení silných stránek .....	61
Tabulka 18: Hodnocení slabých stránek .....	62
Tabulka 19: Hodnocení příležitostí .....	63
Tabulka 20: Hodnocení hrozeb .....	64
Tabulka 21: Numerické vyjádření SWOT analýzy pro zvolení strategie .....	65
Tabulka 22: Náklady za zařízení do rehabilitačního centra .....	68
Tabulka 23: Náklady na vodu, energie a odpad .....	69
Tabulka 24: Přehled fixních nákladů .....	70
Tabulka 25: Průměrný počet bodů za výkony na návštěvu .....	71
Tabulka 26: Průměrná cena za 1 návštěvu zákazníka .....	72
Tabulka 27: Předpokládané měsíční výnos od obou zaměstnanců .....	72
Tabulka 28: Pesimistická varianta .....	73
Tabulka 29: Realistická varianta .....	74
Tabulka 30: Optimistická varianta .....	74
Tabulka 31: Rizika a jejich možný scénář .....	76
Tabulka 32: Klasifikační stupnice .....	77
Tabulka 33: Vyčíslení a hodnocení rizik .....	77
Tabulka 34: Kategorie rizik .....	78
Tabulka 35: Analýza rizik a jejich opatření .....	78

## Příloha

Pacient č.1 -Arthroskopie ramene			Pacient č.2- Arthrosa prstů			Pacient č.3 -Arthroskopie kolene			Pacient č.4 -Lumbalgie s propagací do LDK			Pacient č.5 – stav po operaci syndromu karpálního tunelu		
Návštěva	Kód procedur	Body za výkon	Návštěva	Kód procedur	Body za výkon	Návštěva	Kód procedur	Body za výkon	Návštěva	Kód procedur	Body za výkon	Návštěva	Kód procedur	Body za výkon
1.	21022	360	1.	21113x2	140	1.	21023	180	1.	21022	360	1.	21001	418
	21715	235		21315	118	2.	21113x2	140		21510	177		21413	85
2.	21002	169	2.	21113x2	140		21219	90		21715	235	2.	21413	85
	21113x2	140		21315	118		21225x2	170	2.	21002	360		21225x2	170
	21225x2	170	3.	21113x2	140		21717	85		21113x2	140	3.	21413	85
	21415	176		21315	118	3.	21113x2	140		21221	528		21225x2	170
3.	21113x2	140	4.	21113x2	140	4.	21113x2	140		21415	176	4.	21215	169
	21219x2	180		21315	118		21219	90	3.	21113x2	140		21113	70
4.	21219x	180	5.	21113x2	140		21225x2	170		21221	528	5.	21113x2	140
	21415	176		21315	118		21717	85		21413	85	6.	21113	70
	21225x2	170	6.	21113x2	140	5.	21113x2	140		21415	176	7.	21113x2	140
5.	21113x2	140		21315	118		21219	90	4.	21113x2	140	8.	21113	70
	21221	528	7.	21113x2	140		21225x2	170		21219x2	180		21003	113
	21413	85		21315	118		21717	85	5.	21113x2	140			
	21415	176	8.	21002	169	6.	21113x2	140		21219x2	180			
6.	21113x2	140		21113x2	140		21225x2	170	6.	21225x2	170			
	21225x2	170		21225x2	170		21717	85	7.	21219x2	180			
	21415	176	9.	21113x2	140		21219x2	180	8.	21225x2	170			
7.	21225x2	170		21221	85	7.	21113x2	140		21413	85			
	21415	176		21315	118		21225	85	9.	21113x2	140			
8.	21113x2	140		21413	85		21717	85		21211x2	46			
9.	21113x2	140		21415	176	8.	21113x2	140		21219x2	180			
10.	21113x2	140	10.	21113x2	140		21219x2	180	10.	21219x2	180			
11.	21113x2	140		21315	118	9.	21113x2	140		21225x2	170			
				21413	85		21219x2	180	11.	21023	180			
				21415	176	10.	21023	180		21225x2	170			
Celkem		4086	Celkem		3408	Celkem		3480	Celkem		5216	Celkem		1785
Průměr		371,5	Průměr		340,8	Průměr		348	Průměr		474	Průměr		223,1

### Příloha I: Přehled výkonů Zdroj: Vlastní zpracování

#### Vysvětlivky k výkonům

21001 - Komplexní kinesiologické vyšetření

21002 - Kinesiologické vyšetření

21003 - Kontrolní kinesiologické vyšetření

21005 - Moiré vyšetření

21113 - Fyzikální terapie II 1

21115 - Fyzikální terapie III

21117 - Fyzikální terapie IV

21211 - LTV skupinová – I (3 – 5 pacientů)

21213 - LTV skupinová – II (6 – 12 pacientů)

21215 - LTV – instruktáž a zácvik pacienta

21221 - LTV – na neurofyzilogickém podkladě



21225 - LTV – individuální – kondiční a analytické metody

21315 - Vodoléčba II

21413 - Techniky měkkých tkání

21415 - Mobilizace páteře a periferních kloubů

21713 - Masáž reflexní a vazivová

21717 - LTV – individuální – nácvik stability a lokomoce